



RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia



ISSN: 2674-6743
Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia

DIRIGENTES

Diretor

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

CORPO EDITORAL

Profª. Drª. Angela Simone Ronqui Oliva

Profº. Me. Daniel Paulo Ferreira

Profª. Me. Fabiane Rocha Rodrigues Ferreira

Profª. Drª. Luciana Siqueira Rosseto Salotti

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

Profº. Me. Rafael Augusto Oliva

Profª. Me. Taciana Maria Lemes de Luccas

ARTES GRÁFICAS

Ana Carolina Manfio Bráz

Fatec
Assis

Faculdade de Tecnologia de Assis
Av. Dom Antônio, 2100 – Assis/SP
CEP: 19806-900
Telefone: (18) 3324-1607

FICHA CATALOGRÁFICA

Revista de Gestão e Estratégia [Recurso eletrônico]. –
v. 1.n.1 (2019). – Assis, SP: Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz
Guimarães, 2019-
1 recurso online.

Publicação contínua a partir de 2019.

ISSN: 2674-6743

Disponível apenas online.

Título abreviado: Rev. Gest. Est.

Sigla de publicação: RGE.

Título, textos em português - resumos em português e inglês.

1. Administração – Periódicos. 2. Administração Geral – Periódicos. I.
Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, SP.

CDD:
658

Bibliotecária responsável: Marisa Pereira – CRB8/9665

SUMÁRIO

ARTIGO

- 5 **A CERTIFICAÇÃO DIGITAL DE CANA NO TRANSPORTE CANAVIEIRO**
Éder Ap. Zerlin; José Roberto Lima; Magaly Romão
- 17 **AGRONEGÓCIO E SEUS REFLEXOS ECONÔMICOS**
Tiago Salerno; Nicoli Carolini de Lázari Hatano
- 28 **A NOVA FASE DA EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA EXIGE COMPLIANCE EM SEUS GOVERNOS E EMPRESAS**
Rosemary Almeida Goulart Lima
- 41 **CONTROLADORIA E EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DA REGIÃO DO INTERIOR DE SÃO PAULO**
Brunna Fernanda Marques
- 52 **ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS**
Gilson Ambrosio Moraes; Nicoli Carolini de Lázari Hatano
- 61 **INTERDEPENDÊNCIA E RELAÇÕES EM REDE DE TRANSPORTES**
Ernesto Michelangelo Giglio; Antonio Luiz Pelegrini
- 72 **LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**
Liliane Aparecida Camilo Morgado; Regina Ferreira da Rocha
- 81 **O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM**
Camila Maria Campanhollo Nogueira ; Cintia Maria Afonso Joaquim; Flávia Alessandra Soares de Oliveira
- 92 **TRANSPORTE COLETIVO URBANO: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA PARA DESCONGESTIONAR E DESPOLUIR A CIDADE DE SÃO PAULO**
Cristiane Alves Ferreira; Luiz Antonio da Silva; Magaly Nátalia Pazzian Vasconcellos Romão

RESUMO EXPANDIDO

- 100 **GUIA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS**
Dárcio Antonio Margobo Junior

RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

Éder Ap. Zerlin

FATEC JAHU
theedge8@msn.com

José Roberto Lima

FATEC JAHU
roberlyma@yahoo.com.br

Magaly Romão

FATEC JAHU
magaly.romao.jau@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

A CERTIFICAÇÃO DIGITAL DE CANA NO TRANSPORTE CANAVIEIRO

RESUMO

O setor de transporte de cana-de-açúcar em indústria sucroalcooleira sofre com o grande número de notas de palha (Folha de papel usada para colar etiquetas de código de barras) e etiquetas de código de barras para controle e coleta de informações sobre a colheita no campo. O presente artigo avalia o uso de um computador de bordo com tecnologia geográfica embarcada atrelada à tecnologia CDC (certificado digital de cana) para controle e coleta digital dos dados. O propósito do trabalho foi alertar que o uso de notas de palha para controle e coleta de dados necessita da intervenção humana e podem ocorrer falhas e gargalos no processo de CCT (corte carregamento e transporte). Para a análise dos resultados, observou-se não apenas os resultados do banco de dados, mas também o impacto causado nos colaboradores que passaram a utilizar o sistema. Foram feitas entrevistas a esses colaboradores como instrumento de pesquisa e a adoção de um estudo de caso em uma unidade sucroalcooleira situada no interior do estado de São Paulo. Os resultados apontados mostraram que houve uma grande melhoria e a eliminação de alguns gargalos no setor de transporte canavieiro da usina citada e, por parte dos colaboradores, a adesão foi positiva. Nessas condições conclui-se que a implantação do computador de bordo com tecnologia geográfica embarcada e atrelada à tecnologia CDC mostrou-se eficiente no setor de transporte canavieiro.

Palavras chave: Transporte canavieiro. Cana-de-açúcar. Sucroalcooleira. Computador de bordo. Tecnologia, São Paulo.

ABSTRACT

The sugarcane transport sector in the sugar and ethanol industry suffers from the large number of straw notes (sheet of paper used to paste bar code labels) and bar code labels for controlling and collecting information about the harvest in the field. The present article evaluates the use of an onboard computer with embedded geographic technology linked to CDC technology (digital certificate of cane) for control and digital data collection. The purpose of the paper was to warn that the use of straw notes for control and data collection requires human intervention and there may be failures and bottlenecks in the CCT process (loading and transport). In order to analyze the results, it was observed not only the results of the database, but also the impact caused to the employees who started to use the system. Interviews were conducted with these collaborators as a research tool and the adoption of a case study in a sugar and alcohol unit located in the interior of the state of São Paulo. The results pointed out that there was a great improvement, and the elimination of some bottlenecks in the sugarcane transport sector of the mentioned plant and by the employees the adhesion was positive. In these conditions, it is concluded that the implementation of the on-board computer with embedded geographical technology and tied to CDC technology proved to be efficient in the sugar transport sector.

Keywords: Cane transport. Sugar cane. Sugar and ethanol industry. Board computer. Technology. São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo descrevem-se algumas ideias sobre a importância da tecnologia da informação que nos dias atuais estão disponíveis às empresas, incluindo as do setor sucroalcooleiro. O presente trabalho procurou analisar ações significativas da tecnologia da informação aplicadas a esse setor e, para que se atinjam esses objetivos, será realizada uma pesquisa bibliográfica associada a um estudo de caso, a fim de ressaltar a importância dessas tecnologias quando aplicadas a áreas específicas como, por exemplo, no setor de CCT (Corte Carregamento e Transporte) de usinas sucroalcooleiras (ALMEIDA, RAFAEL, 2016).

Este estudo tem como objetivo secundário demonstrar de que forma o monitoramento veicular, aliado a outras tecnologias, vem sendo cada vez mais utilizado no transporte canavieiro, tornando a operação de CCT mais otimizada, segura e eficiente. Ressaltando o quão importante será a presença destas novas tecnologias que amparam com eficiência as necessidades de monitoramento nos processos de colheita (RPANews, 2015).

Finalmente a presente pesquisa também se preocupou em demonstrar estas novas tecnologias de monitoramento aliadas a um computador de bordo instalado nos caminhões canavieiros, sendo este dependente do sistema SGPA (Sistema Gerenciado Processo Automatizado).

O computador de bordo, além da otimização do despacho dos caminhões, armazena os dados de colheita do campo, criando uma nota de palha virtual. Esta, por sua vez, é transmitida ao software de recepção de cana na entrada da usina via sistema GPRS, alimentando o sistema de recepção com os dados fornecidos e efetuando o retorno deste veículo do campo, deixando-o pronto para uma nova viagem (VIRALCOOL, 2018).

Desta forma, o presente trabalho contribui para demonstrar a ampla gama de benefícios que a automação por meio do computador de bordo gera às empresas sucroalcooleiras, promovendo uma rastreabilidade total de toda a matéria prima entregue na usina, pelo auxílio de um computador de bordo com inteligência geográfica embarcada.

Como justificativa ao presente estudo, atualmente uma usina sucroalcooleira, localizada no interior do estado de São Paulo, utiliza um rastreamento via satélite convencional para o monitoramento da frota canavieira, mas esse sistema fornece apenas o monitoramento e alguns relatórios de produção e horas trabalhadas, o que dificulta o controle da frota e o gerenciamento das informações trazidas do campo, já que essas informações são todas coletadas por etiquetas de código de barra dos equipamentos, de ordem de corte e operadores, e depois lançadas no sistema com ajuda de leitores de código de barra manuais.

O sistema de rastreamento utilizado atualmente não conta com um computador de bordo nos caminhões que se atentam em gerenciar o fluxo de informações, tais como: I – Arquivar rota do caminhão no sistema, tempo de deslocamento vazio, tempo de carregamento, tempo de deslocamento carregado, tempo de usina e apontamento de códigos de parada, II – Arquivar todas as informações de colheita, como: número de frota da colhedora, do transbordo e ordem de corte, III – fazer o download dessas informações junto ao sistema da usina que faz a recepção de cana, além de não atender por

completo a todas essas necessidades da empresa o custo do monitoramento atual é alto e a empresa tende a repassar esse valor no produto final.

Sendo assim, para que se obtenha sucesso no projeto, é necessário que ocorram mudanças na cultura organizacional, com foco nos fatores pessoais, culturais e tecnológicos da empresa afim de que se tenha uma utilização plena do sistema ao longo do tempo.

2 REVISÃO LITERATURA

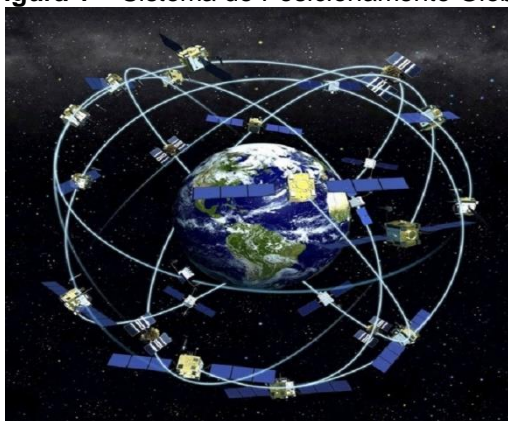
2.1 Formatação de quadros, tabelas e figuras

O Sistema de Posicionamento Global, conhecido mundialmente por GPS (*Global Positioning System* ou em português “Geo-Posicionamento por Satélite”), é um sistema que permite a localização e a navegação via satélite, com uma precisão de metros (ou centímetros) de um veículo, pessoa ou objeto em qualquer lugar do mundo. Inicialmente foi utilizado para fins militares, para o direcionamento de artefatos bélicos com precisão. Esses artefatos são guiados a seus respectivos alvos por meio de um sistema em conjunto com um GPS e garante altos níveis de precisão.

Hoje é amplamente utilizado na aviação, navegação marítima e terrestre como os utilizados nos caminhões ou carros atualmente. O sistema funciona mediante um conjunto de 24 satélites em 6 planos orbitais a 20.200 km de distância a uma velocidade de 11.265 km/h, com trajetórias sincronizadas para cobrir toda a terra, sendo que 3 satélites são sobressalentes e entram em operação caso ocorra falha em algum dos satélites principais (TAVARES, 2010).

A figura 1 ilustra o sistema de rede de informações do GPS:

Figura 1 – Sistema de Posicionamento Global



Fonte: Techtudo (2011)

Segundo Albuquerque e Santos (2003, p. 14), temos tipos de serviços e códigos utilizados pelo sistema GPS.

Serviços utilizados pelo sistema GPS:

SPS – (Standard Positioning Service – Serviço de Posicionamento padrão) este é o sistema disponível a todos os usuários no mundo e permite que o usuário utilize o sistema sem que tenha que

pagar qualquer taxa para isso. Em maio de 2000 um código que provocava imprecisão (SA – Selective Availability) foi retirado melhorando respectivamente a precisão.

PPS – (Precise Positioning Service – Serviço de Posicionamento Preciso) este sistema utilizada o código P, que é utilizado para fins militares e usuários autorizados. Proporciona melhores resultados de precisão.

Códigos utilizados pelo sistema GPS:

AS - (Anti Spoofing) quando ligado não permite o acesso ao código P, para evitar fraudes com ele.

SA – (Selective Availability) implementado a partir de março de 1990, tem como objetivo reduzir propositalmente a qualidade da determinação quando para os usuários não autorizados.

CA – (Coarse Acquisition) utilizado para distinguir os sinais enviados pelos satélites e pela qualidade da determinação de posição no modo SPS.

P – Código reservado às aplicações militares e usuários autorizados. Tomam as medidas mais precisas.

Vale lembrar que os elementos gráficos (imagens, tabelas, quadros, gráficos etc.) devem ser apresentados no corpo do texto, sendo numerados e titulados e apresentar indicação das fontes que lhes correspondem.

Essa limitação da precisão era garantida pelo código SA antes de sua retirada pelo governo americano em 1 de maio de 2000. A precisão do modo SPS era de 100 a 156 metros. Segundo Monico (2000), após sua retirada o nível de precisão foi elevado para 10 metros, uma melhora significativa aos usuários do sistema SPS. O código P utilizado no modo PPS garante uma melhor precisão, que pode chegar a 1 metro. Essa tecnologia é composta de 24 satélites artificiais que percorrem a órbita da terra em 12 horas (DONA, 1998) *apud* (ANEFALOS, 1999).

Segundo Segantine, (1999, p. 22),

O GPS é um sistema de múltiplos propósitos, que permite aos usuários determinar suas posições expressas em latitude e longitude e altura geométrica ou elipsoidal; em função das coordenadas cartesianas X, Y, Z em relação ao centro de massa da terra. Quando se faz a determinação da posição de um ponto, as coordenadas em relação aos demais. É um sistema de navegação e de posicionamento que oferece uma alta precisão com muita rapidez. Por isso, pode ser usado em qualquer aplicação que exija informação sobre o posicionamento, como por exemplo, navegação de frotas de caminhões, ônibus, trens, policiamento motorizado e etc.

De maneira geral, o sistema GPS baseia-se na medição da distância entre os satélites e o receptor. São medidas simultaneamente as distâncias entre o observador e quatro satélites de posições conhecidas. Sabendo-se as coordenadas dos satélites, em determinado tempo, pode-se calcular as coordenadas do receptor. Três satélites seriam o suficiente para efetuar o cálculo geométrico das coordenadas (x, y, z) do receptor, entretanto um quarto é necessário para ajustar o relógio do receptor com relação ao tempo do GPS (Fortes, 1994).

2.2 Sistemas de Informação Geográfica – (SIG)

Com os dados das coordenadas obtidas através do sistema GPS, se tem o posicionamento geográfico. Com isso é necessário um sistema para realizar o tratamento desses dados, um sistema que complemente as informações fornecidas pelo GPS.

SIG nada mais é que um conjunto de “ferramentas” especializadas em adquirir, recuperar, armazenar, transformar e emitir informações espaciais, possibilitando a manipulação, análises e apresentação (virtual ou gráfica) (I. Silva, 2008). Tais dados descrevem objetos do mundo em termos de posicionamento, com relação a um sistema de coordenadas tipo GPS, pode ainda ser definido como um sistema com quatro grupos para lidar com dados georreferenciados: entrada, gerenciamento, manipulação e análise e saída. Dados georreferenciados possuem duas características: dimensão física e localização espacial (Aronoff, 1989).

O SIG é um programa computacional que nos permite integrar bases de dados sobre uma base cartográfica digitalizada. O sistema é composto por aplicativos para computador que integram dados geográficos definidos por seus atributos espaciais (forma e localização) e descrevem onde os objetos se localizam ou descrevem o que são esses objetos (DIAS; GAZZANEO, 1975).

Para Aronoff (1989), um Sistema de Informações Geográficas (SIG) é feito para coleta, armazenamento e análise de objetos e fenômenos, ressaltando que a localização geográfica é uma importante característica ou crítica para a análise. O autor ainda cita que locais onde a erosão do solo é mais acentuada, são considerações chave para o uso dessa informação e “onde está o que” e “o que está em tal lugar” sempre devem ser levados em consideração.

Para Câmara e Davis, (2001, p. 01),

Pode-se dizer, de forma genérica, “Se onde é importante para seu negócio, então Geoprocessamento é sua ferramenta de trabalho”. Sempre que o onde aparece, dentre as questões e problemas que precisam ser resolvidos por um sistema informatizado, haverá uma oportunidade para considerar a adoção de um SIG.

Em geral os SIGs têm por característica permitir ao usuário, realizar operações complicadas sobre a análise de dados espaciais. Esses sistemas de informações geográficas são capazes de manipular dados gráficos e não gráficos, admitindo a integração das informações para posteriormente análise e consulta dessas informações, como por exemplo, a localizações de um caminhão de uma transportadora através da sua posição geográfica. Geralmente os SIGs são desenvolvidos de uma forma integrada e os dados podem ser armazenados em bancos de dados que tem funções específicas para a manipulação dos dados espaciais (CÂMARA e DAVIS, 2001).

O SIG se tornou uma ferramenta computacional muito poderosa no que se diz respeito a tratamento e integração de dados de análise geográfica. Com essa ferramenta tornou-se possível a criação de mapas, localizar e analisar grande quantidade de dados, que podem ser mantidos em um único banco de dados.

2.3 Serviço de Rádio de Pacote Geral (GPRS)

O GPRS – (*General Packet Radio Service*, ou em português “Serviço de Rádio de Pacote Geral”), tecnologia que tem por finalidade aumentar as taxas de transferência dos dados nas redes GSM. Ela permite o transporte de dados por pacotes (Comutação por pacotes), desta forma a taxa de transferência com esta tecnologia torna-se muito mais elevada se comparada às tecnologias anteriores, que utilizavam comutação por circuito, girando em torno de 12kbps. No entanto o GPRS, nas melhores situações, pode ultrapassar os 170kbps. O serviço GPRS pode ser considerado uma evolução do GSM (Global System for Mobile), permitindo que as informações trafeguem utilizando a infraestrutura da tecnologia de telefonia móvel (SVERZUT, 2005).

A tecnologia GPRS traz vários benefícios ao usuário do serviço, dentre eles a mobilidade, permitindo que o usuário mantenha a comunicação por voz e dados durante o deslocamento entre áreas. Outra é a conectividade.

No GPRS o serviço é “sempre ativo”, diferente do serviço GSM que proporciona uma conexão através de comutação de circuitos, ou seja, o usuário só envia/recebe informações da central quando realmente se fizer necessário. Sendo assim, a capacidade de rede será maior e, por consequência, a capacidade de usuários ligados a ela também. O serviço GPRS em si, facilita conexões instantâneas, pois essa informação pode ser enviada ou recebida em tempo real, dependendo da necessidade do usuário. Não existe conexões *dial-up* utilizando *modems*, a disponibilidade imediata é uma das grandes vantagens do serviço.

2.4 Sistema Global Para Comunicação Móvel (GSM)

A tecnologia GSM atualmente é usada em mais de 200 países por mais de 1 bilhão de pessoas. O GSM se diferencia das outras tecnologias tendo sinal e canais de voz digitais, o que faz com que essa tecnologia seja vista como de segunda geração (2G) e foi um padrão aberto desenvolvido pela 3GPP. A tecnologia foi criada na década de 80, fruto de uma cooperação dentro da Europa. Segundo Oshikiri (2008), a tecnologia GSM é o padrão de telefonia móvel mais utilizada no mundo.

Em uma rede GSM temos o terminal utilizador (Estação Móvel), que é composto por um chip SIM (Subscriber Identity Module), permitindo assim a localização do usuário de maneira única em um aparelho móvel. O chip SIM inserido no aparelho permite identificar o usuário, independente do terminal e toda a comunicação entre o aparelho e a estação básica é feita por meio de ondas de rádio.

O padrão GSM é o mesmo utilizado atualmente no Brasil pela maioria das operadoras de telefonia móvel para realização de chamadas em bandas de frequência em torno dos 900 MHz até perto dos 2.000MHz. Os padrões 3G e 4G também se utilizam do GSM como base, fazendo com que a tecnologia GSM não desapareça tão cedo.

2.5 Sistema Gerenciado Processo Automatizado (SGPA)

O sistema SGPA (Sistema Gerenciado Processo Automatizado) é um sistema completo de gerenciamento de comunicação, telemetria, monitoramento das operações e condições climáticas. Esse sistema funcionará em quaisquer equipamentos que possuam computador de bordo (SOLINFTEC, 2018).

O SGPA efetua vários cadastros, faz consulta em informações passadas ou atuais por meio de relatórios do sistema, além de fazer o monitoramento em tempo real de todos os equipamentos a ele conectados por meio do computador de bordo usando um chip SIM. O sistema pode ser acessado por meio da web em qualquer terminal que possua acesso à internet com usuário e senha predefinidos.

2.6 Certificado Digital De Cana (CDC)

O CDC (Certificado Digital de Cana) proporciona uma rastreabilidade total de toda matéria prima entregue na indústria. Com um computador de bordo e inteligência geográfica embarcada, elimina-se a intervenção humana na captação de dados e informações do campo, eliminando assim o papel para coleta de dados e informações (SOLINFTEC, 2018).

3 METODOLOGIA

Para realização deste artigo foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica baseada em material teórico relacionado ao tema, associado a um estudo de caso com experimentação em uma usina sucroalcooleira localizada no interior de São Paulo-SP.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise do Estudo de Caso com Experimentação

Primeiramente realizou-se um estudo para a implantação de um sistema de rastreamento convencional para os caminhões canavieiros, mas não seria viável, pois o rastreamento não possuía uma automação com computador de bordo com tecnologia geográfica embarcada. Com este estudo de caso apresentaremos tecnologias associadas a um sistema de rastreamento aliado a um computador de bordo, o qual fornecerá uma rastreabilidade total da frota e de toda matéria prima entregue na usina. Junto a esse sistema de monitoramento serão integradas as tecnologias GPS, SGPA, GSM, GPRS e CDC, que fornecerão maior gerenciamento de informações de colheita e da frota.

A figura 1 ilustra o computador de bordo:

Figura 1 – Computador de Bordo



Fonte: Solinftec, (2013).

O estudo de caso foi realizado na Usina acima citada no interior do estado de São Paulo, na qual a transportadora XYZ presta serviço no transporte de cana.

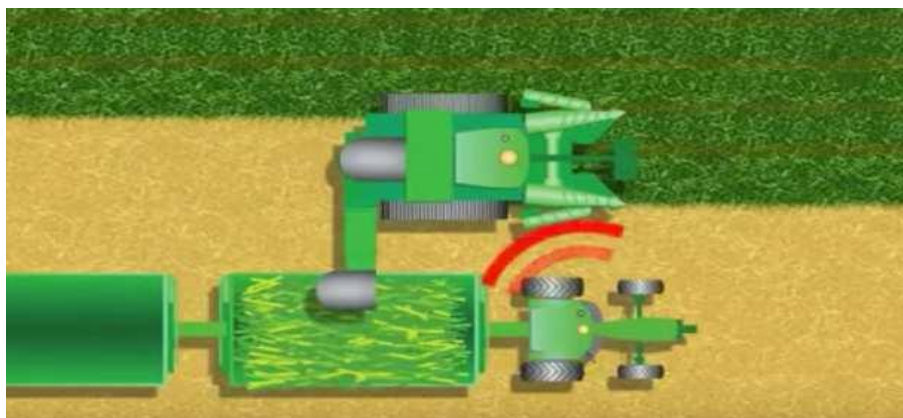
Esta empresa é composta por 109 caminhões no total, sendo que 21 trabalham como cavalos mecânicos na usina, dedicados ao serviço de bate volta, transportando a cana até os hilos. Os outros 88 caminhões ficam na linha, no transporte da cana até a usina.

O processo se inicia quando o caminhão de linha, engatado do conjunto vazio, segue até o terminal de programação, onde ao aproximar o crachá do caminhão contendo seu número de frota, as carretas que estão registradas no CB (Computador de Bordo) são registradas no sistema de tráfego e lhe são fornecidos dados e rota sobre o local de carregamento, neste momento inicia-se o tempo de deslocamento vazio e o CB assume este estado. A qualquer parada do caminhão o motorista poderá digitar códigos enumerados de acordo com o motivo no computador de bordo.

Chegando ao destino da colheita, finaliza-se o tempo de deslocamento vazio, o CB do caminhão identifica que há transbordos em processo de carregamento e aguarda o carregamento de seus compartimentos. Os transbordos recebem em seus CBs todos os dados de colheita dos CBs das colhedoras.

A Figura 2 ilustra a transmissão de dados com o computador de bordo:

Figura 2 – Transmissão de dados

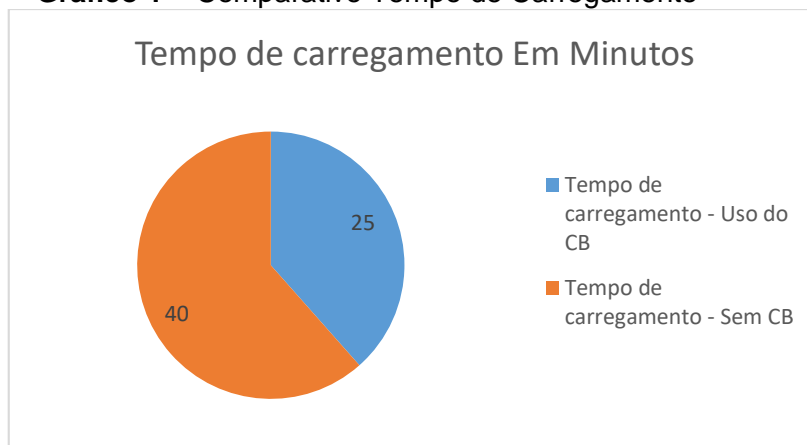


Fonte: <http://docplayer.com.br/73027209-Uso-da-tecnologia-na-producao-canavieira.html>

Ao realizarem o carregamento do conjunto de carretas do caminhão, os CBs dos transbordos transmitem esses dados ao CB do caminhão. Terminado o carregamento inicia-se o tempo de deslocamento carregado e o CB assume este estado.

O gráfico 1 demonstra a evolução no tempo de carregamento:

Gráfico 1 – Comparativo Tempo de Carregamento



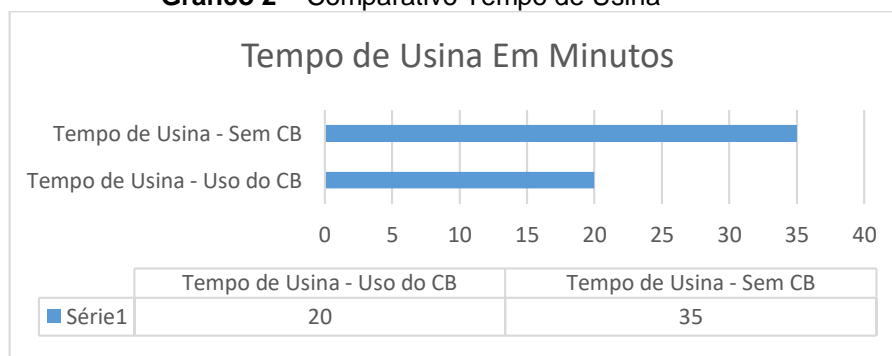
Fonte: O AUTOR, (2018).

Ao chegar à usina o caminhão aproxima seu crachá no terminal de entrada, finalizando seu deslocamento carregado. Neste momento os dados do certificado de cana são enviados para um coletor, que concentra e trata essas informações em um banco de dados, estando assim essas informações disponíveis ao sistema de pesagem de cana da usina, dispensando assim o uso de leitores de códigos de barra manuais para adicionar os dados ao sistema. No caminhão, ao desengatar seu conjunto de carretas, o sistema de monitoramento registra a localização das carretas por latitude e longitude, assim o próximo caminhão ao engatar, o CB irá reconhecer os números das carretas do conjunto automaticamente.

Com o caminhão já desengatado, seu CB assume o estado de pátio usina, iniciando seu tempo de usina. Ao engatar um conjunto vazio e seguir para o terminal de programação, aproximando seu crachá, finaliza-se o tempo de usina e reinicia-se todo o processo.

O gráfico 2 demonstra uma considerável evolução no tempo que o caminhão de linha fica dentro da usina, desde a sua chegada até sua saída novamente para as frentes de colheita:

Gráfico 2 – Comparativo Tempo de Usina



Fonte: O AUTOR, (2018).

A implantação deste projeto demonstra uma clara evolução em relação a sistemas convencionais de rastreamento e ainda permite a coleta de informações de colheita sem o uso de notas de palha e etiquetas de códigos de barra e com pouca interação humana, tornando o processo mais rápido, seguro e eficiente.

4.2 Análises dos Resultados Baseados na Percepção dos Usuários

4.2.1 Gestores Operacionais

Na visão dos gestores operacionais, considerando que trabalham em 3 turnos e são divididos em 10 frentes, cada frente com um gestor responsável, o sistema utilizado eleva a produção, minimizando os gargalos, elimina o uso do papel para coleta de dados, eliminando a intervenção humana na captura das informações de colheita, tornando o sistema mais confiável e com menos falhas, porém ainda demonstram preocupação em relação ao desemprego que o upgrade tecnológico pode acarretar.

Dos 36 gestores, cuja função é controlar o processo e a logística das frentes de colheita da usina analisada, foi possível entrevistar 4, sendo que se destacaram os seguintes aspectos:

“A nova tecnologia ajudou a minimizar o gargalo, o qual não conseguíamos enxergar, que era quando o caminhão saía da palhada (campo) e o caminhão demorava para chegar na usina.”

“Hoje com essa tecnologia todo esse processo é mais seguro. Tudo é comandado de Piracicaba. Lá fica a central Pentágono, que é o escritório central e também a CIA que comanda essa tecnologia.”

4.2.2 Motoristas de Caminhão para Transporte Canavieiro

A presente unidade possui uma transportadora com 130 motoristas em cada turno, sendo 3 turnos no total.

No entanto, foi possível entrevistar alguns motoristas acerca do uso do sistema, sendo que as impressões dos entrevistados foram bastante positivas:

“Com essa tecnologia que a empresa usa e também os veículos canavieiros, houve melhoria no desempenho do transporte canavieiro, tudo ficou mais rápido e fácil.”

“Anteriormente havia nota de palha (vermelha para fornecedor, azul para cana própria) para coleta dos dados, etiquetas com códigos de barra eram coladas nessas notas para leitura dos dados da colheita, tais como: da colhedora, do trator, código dos operadores e ordem de corte. Os motoristas também esqueciam-se de pegar essas notas no despacho e quando retornavam do campo (roça ou fazenda - usina) o controlador de tráfego tinha que preencher essas notas na hora, perdia-se tempo, as vezes o pessoal do campo não tinha etiquetas, tinha que marcar de caneta, e o controlador imprimir as

etiquetas na hora do retorno. Isso acontecia em cima da balança, interrompendo o processo de entrada de cana para a usina.”

“Agora com essa tecnologia, tudo isso mudou, não se usa mais nota, nem etiquetas com código de barras.”

Em relação às facilidades, algumas frases e depoimentos exprimem com clareza a facilidade que trouxe aos usuários do sistema em suas tarefas do dia a dia, como:

“Para mim facilitou muito porque não preciso me preocupar com nota ou etiquetas, tudo é mais rápido.”

“Essa tecnologia veio para nos ajudar, fico tranquilo com o carregamento, não preciso saber qual operador está carregando meu caminhão. ”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado anteriormente, as informações eram todas transmitidas para o sistema de pesagem da usina em questão por meio de uma nota de palha com etiquetas de código de barras coladas nessas notas, que continham todas as informações de colheita, o que gerava um gargalo, muitas vezes em cima da balança, por causa de perda dessas notas ou falta de alguma etiqueta.

Para sanar esse problema veio o *upgrade* tecnológico por meio de um computador de bordo com sistema de rastreamento e tecnologia geográfica embarcada com comunicação GSM/GPRS.

Em geral vimos uma melhora significativa nos tempos de viagem, tempo de usina (tempo em que o caminhão fica dentro da usina até a próxima programação) e tempo de descarregamento, portanto podemos concluir que o upgrade gerou os resultados que a empresa esperava com o investimento.

Ainda há muitas perguntas sobre se realmente vale a pena o investimento em um upgrade tecnológico como esse. Concluímos que novas pesquisas devem ser realizadas para investigar se realmente é isso que o cliente deseja para minimizar os gargalos de seu transporte e produção. Na empresa citada acima o upgrade trouxe enormes melhorias, porém gerou desemprego.

Os resultados deste estudo indicaram que valeu a pena implantar a automatização com computador de bordo nos equipamentos da empresa, grande parte dos colaboradores, tanto da usina como da transportadora, sinalizaram melhoras em seus trabalhos no dia-a-dia.

Esta pesquisa amplia o conhecimento gerado sobre sistemas de automação com monitoramento e com computador de bordo e pode ser utilizada como base para futuros estudos em assuntos relacionados ao transporte do setor sucroalcooleiro.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Paulo César Gurgel de.SANTOS, Cláudia Cristina do. **GPS para iniciantes: mini curso**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SENSORIAMENTO, 11., 2003, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Ministério da Ciência e Tecnologia/INPE, 2003.

ALMEIDA, Marcos Rafael. **Uso da Tecnologia na Produção Canavieira**. Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, 2016. Não paginado.

ANEFALOS, L. C. **Gerenciamento de Frotas do Transporte Rodoviário Utilizando Sistemas de Rastreamento por Satélite**. Dissertação (Mestrado) Escola Superior De Agricultura Luiz De Queiroz – Universidade De São Paulo, 1999.

ARONOFF, S. **Geographic Information Systems: A Management Perspective**. Ottawa: DI Publications, 1989. 249P.

CÂMARA, Gilberto., DAVIS, Clodoveu. **Introdução a Ciência da Geoinformação**. INPE, São José dos Campos, 2001. Não paginado.

CANDIDO, Luciano Manoel., CRUZ, Hélio Alves. **Análise do Sistema de Rastreamento e Monitoramento de Rota Em Um Centro de Distribuição**. UNIASSELVI/FADESC, Santa Catarina, 2015. Não paginado.

CASTALDELLI, T. B., CASTALDELLI, T. B., ROMÃO, M. N. P. V. **Alternativa para sistemas de rastreamento de Transporte Rodoviário, focando o Custo e Viabilidade para Empresas de Pequeno Porte**. FATEC-JAHU, Jaú, SP, 2018. Não paginado.

FORTES, L. P. S. **Especificações e Normas Gerais Para Levantamentos GPS**. (versão preliminar) fator GIS – Revista do Geoprocessamento., n. 05, p. 31-34, 1994.

MONICO, J. F. G. **Posicionamento Pelo Navstar – GPS: Descrição Fundamentos e Aplicações**. UNESP, São Paulo, 2000.

NOVAES, André Luis., SANTOS, Lechan Colares. **Sistema de Monitoramento Veicular – Setores Sucoalcooleiros: A Tecnologia da Informação A Serviço da Gestão Empresarial**. Colloquium Agrariae (UNOESTE), V.13, p. 262-267, 2017.

OSHIKIRI, F. T. M. **Um Dispositivo Localizador Georeferenciado Utilizando GSM/ GPRS/ SMS**. Monografia (Graduação) Universidade Federal Do Espírito Santo – Centro Tecnológico Departamento De Engenharia Elétrica, 2008.

RPANEWS CANA & INDÚSTRIA. **Monitor de Produtividade Em Cana é Realidade**. Disponível em:< <http://revistarpanews.com.br/ed/59-edicao2015/edicao-179/808-agricola-monitor-179>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

RPANEWS CANA & INDÚSTRIA. **Como Reduzir Custos na Logística de CTT**. Disponível em:< <http://revistarpanews.com.br/ed/68-edicao2015/edicao-183/1946-tecnologia-agricola-como-reduzir-custo-na-logistica-de-ctt>>. Acesso em 14 maio. 2018.

SEGANTINE, P. C. L. **GPS – Sistema de Posicionamento Global**. Universidade De São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, I. **Curso de Geomática**. EESC-USP, São Paulo, 2008.

SOLINFTEC. **Um Ecossistema de Soluções Desenvolvidas Para os Principais Desafios do Setor**. Disponível em:<<http://solinftec.com/sucoenergetico/>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

SVERZUT, José Umberto. **Redes GSM, GPRS, EDGE e UMTS**. São Paulo: Editora Afiliada, 2005.

TAVARES, Bruno. **A Importância do GPS Para o Transporte**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-gps-para-o-transporte-rodoviario-de-cargas-no-brasil/45083/>>. Acesso em: 28 julho. 2018.

TECMUNDO. **Tecnologia GSM completa 20 anos**. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/celular/11203-tecnologia-gsm-completa-20-anos.htm>>. Acesso em: 31 julho. 2018.

USINA SANTA ADÉLIA. **Agricultura de Precisão**. Disponível em: <<http://site.usinasantaadelia.com.br/conteudo/agricultura-de-precisao>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

VIRALCOOL. **Viralcool vai implantar o Certificado Digital de Cana**. Disponível em:< <http://www.viralcool.com.br/noticia/viralcool-vai-implantar-o-certificado-digital-de-cana>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

Recebido em 11/01/2019.

Aprovado em 01/04/2019.

Tiago Salerno

Faculdade da Alta Paulista –
FADAP/FAP

tiago_salerno01@outlook.com

**Nicoli Carolini de Lázari
Hatano**

Faculdade da Alta Paulista –
FADAP/FAP

nicolilazari@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a importância do agronegócio no Brasil. Especificamente, buscou-se apresentar uma breve evolução do agronegócio no país, identificar a evolução do PIB do agronegócio e apontar contribuições do agronegócio para a balança comercial e o mercado de trabalho. Foi realizada uma análise de dados secundários associados ao agronegócio, ao PIB, à balança comercial e ao mercado de trabalho. Estes dados foram obtidos por meio do Cepea/Esalq-USP, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e RAIS. Foi possível apresentar uma breve evolução do agronegócio no Brasil, desde a autossuficiência da agricultura até o surgimento de diversos segmentos, como insumos, indústria e serviços. Observou-se que entre 2007 e 2017 o saldo da balança comercial brasileira cresceu e o agronegócio contribuiu para este crescimento. O PIB do agronegócio cresceu 26% no período em questão. Em 2017 o número de pessoal ocupado representou quase 20% do total de ocupados do país. Foi possível perceber o quanto este setor é importante para economia do país. Todavia, existem fragilidades, como a alta dependência de serviços de transportes. Tais fragilidades devem ser superadas para que o setor possa aumentar sua eficiência e contribuir ainda mais para a economia brasileira.

Palavras-chave: Agronegócio. PIB. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of agribusiness in Brazil. Specifically, we aimed to present a brief evolution of agribusiness in the country, to identify the evolution of agribusiness GDP, and to point out agribusiness contributions to the trade balance and the labor market. An analysis of secondary data related to agribusiness, GDP, trade balance and labor market was carried out. These data were obtained through Cepea / Esalq-USP, Ministry of Industry, Foreign Trade and Services, and RAIS. It was possible to present a brief evolution of agribusiness in Brazil, from the self-sufficiency of agriculture, to emergence of several segments, such as inputs, industry and services. It was observed that between 2007 and 2017 the Brazilian trade balance grew, and agribusiness contributed to this growth. Agribusiness GDP grew by 26% in the period in question. In 2017 the number of employed represented almost 20% of the country's total employed population. It was possible to perceive how important this sector is to the country's economy. However, there are weaknesses, such as high dependence on transport services. Such weaknesses must be overcome so that the sector can increase its efficiency and contribute even more to the Brazilian economy.

Keywords: Agribusiness. GDP. Development.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio está entre os setores que mais contribuem para o crescimento do Brasil. Pode ser visto como uma junção de segmentos, envolvendo cadeias de produção, fornecimento de bens e insumos para a produção, processos de transformações de recursos, distribuição e consumo, segmentos que movimentam vários setores da economia (ARAÚJO, 2007).

A partir dos avanços observados no agronegócio, alguns reflexos associados ao nível de exportação do país, ao PIB e até mesmo à geração de empregos foram percebidos. Notam-se contribuições positivas tanto em termos monetários como em aspectos sociais.

Conforme Brasil (2018), o agronegócio foi responsável por mais de 40% do total de exportações em 2018 no país. Afirma-se ainda que sem a participação deste setor na balança comercial, a mesma poderia apresentar déficit de mais de 10 bilhões de dólares.

O crescimento da produção agrícola está associado aos investimentos em pesquisa e em tecnologia e, conseqüentemente, aos ganhos de produtividade (CEPEA, 2018a). A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), por exemplo, teve um grande papel para a evolução do cenário rural do país. Gerou contribuições ao criar soluções para o desenvolvimento sustentável, como alternativas para a gestão e produção, ao organizar ações para minimizar recursos e maximizar os resultados, ao analisar cenários para prever as possíveis mudanças e criar projeções para minimizar os danos, buscando aperfeiçoar e adaptar as tecnologias e técnicas.

Dessa forma, por meio de uma análise de dados secundários, o objetivo deste trabalho é analisar a importância do agronegócio no Brasil. Especificamente, busca-se apresentar uma breve evolução do agronegócio no país, identificar a evolução do PIB do agronegócio e apontar contribuições do agronegócio para a balança comercial e o mercado de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA: CONCEITO DE AGRONEGÓCIO

Segundo Araújo (2007), alguns fatos antecedem a visão sistêmica do agronegócio. Estabelecimentos rurais eram autossuficientes, em uma única propriedade haviam produções variadas, desde grãos, leguminosas, hortaliças e criação de animais. Essas produções sofriam os processos de transformações dentro da propriedade. Parte dessas produções era destinada para o próprio consumo e a outra era comercializada.

Porém, com o crescimento populacional, a migração da população da zona rural para a urbana, a inserção de novas técnicas e tecnologias no mercado, a industrialização dos produtos, o aumento da demanda de insumos pelas indústrias, os produtores rurais passaram a aumentar sua oferta de produtos, buscando assim novos recursos, o que levou à dependência de maquinários, serviços e outros insumos básicos para produção.

O termo agronegócio ou agribusiness, desenvolvido na Universidade de Harvard em 1957 por John Davis e Ray Goldberg, que ganhou força em décadas posteriores, surge para tratar dos mais

variados estágios necessários para a produção. As propriedades não eram mais autossuficientes, demandando assim um conjunto de recursos, como: infraestrutura, maquinários, serviços, insumos e outros.

Buscam-se constantemente tecnologias e técnicas de produção, para que ganhos de produtividade sejam percebidos e áreas, que antes eram improdutivas, tornem-se solos produtivos, garantindo um aumento significativo de resultados (GUANZIROLI; BERENGER, 2010).

Segundo Campos, Simonsen e Aidar (2017), o agronegócio trata-se de um setor cujas atividades estão diretamente ligadas com os demais setores da economia e da sociedade, sendo a soma de todas as cadeias produtivas, desde a produção até a distribuição de insumos e a comercialização de alimentos, fibras e energia. O agronegócio pode ser subdividido em três partes: “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”.

De acordo com estes autores, inicialmente têm-se os fornecedores de insumos e serviços para produção, divisão conhecida como “antes da porteira”; são as atividades necessárias para se iniciar a produção. Para que ela ocorra se faz necessário o uso de um dos princípios da administração, o planejamento, pois a partir dele se cria um esqueleto do que é primordial, o levantamento de recursos monetários, humanos, espaço, tempo, maquinário e equipamentos.

Posteriormente têm-se as atividades conhecidas como “dentro da porteira”. Nesta parte entra a produção de fato, indo do plantio à colheita. São colocados em prática os recursos levantados e produzidos “antes da porteira”, pois são os subsídios para garantir a produção e os resultados a partir do que foi planejado. Neste momento, inicia-se maior gerenciamento da produção.

Por fim, tem-se a subdivisão conhecida como “depois da porteira”, que envolve as questões da logística e comercialização. Segundo Campos, Simonsen e Aidar (2017) podem ser mencionados a armazenagem, a industrialização e a embalagem. Nesta subdivisão é preciso analisar o que foi planejado anteriormente, quais são as melhores técnicas e maneiras de produção e quais as necessidades de novas tecnologias para uma produção inteligente e eficaz, que diminua desperdícios e garanta bons resultados. Todas as atividades devem acontecer de forma coordenada e integrada.

3 METODOLOGIA

Este trabalho baseia-se em uma análise de dados secundários referentes ao agronegócio brasileiro, associados à representatividade deste setor para a balança comercial, para o PIB e para a geração de emprego e renda. A série de dados analisada compreende o período de 2007 a 2017. Por meio de gráficos e tabelas é possível avaliar o comportamento das diferentes variáveis ao longo do período proposto.

Os dados secundários referentes à balança comercial brasileira foram obtidos por meio do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. As variáveis analisadas são: exportação (em US\$), importação (em US\$) e saldo comercial (diferença entre exportação e importação no período analisado).

As informações sobre o PIB foram obtidas pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), que faz parte do Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq – USP - Universidade de São Paulo). O PIB do agronegócio brasileiro refere-se desde a produção de insumos para a agropecuária até a distribuição do produto final. As variáveis analisadas foram: PIB do Brasil; Produção pecuária e agrícola; PIB do agronegócio, que neste caso é formado por insumos, agropecuária, indústria e serviços.

Para mensurar o crescimento do valor do PIB do agronegócio ao longo dos anos (entre 2007 e 2017), utilizou-se a técnica de deflacionamento a partir do Índice Geral de Preços (IGP-DI), obtido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). A variação percentual entre 2007 e 2017 do PIB do agronegócio foi calculada como: $[(\text{Valor Final} / \text{Valor Inicial}) - 1] * 100$.

Em relações ao emprego, foram avaliadas as seguintes variáveis: número de empregos formais na agricultura; Estabelecimentos com vínculos por setor de atividade. Os dados secundários foram disponibilizados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), para o mesmo período, 2007 a 2017. São utilizados também dados sobre emprego disponibilizados pelo Cepea.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

O agronegócio gera diversas contribuições para o país. Contribui para a balança comercial, para o PIB, assim como para a geração de emprego. Portanto, os resultados serão apresentados considerando estes três diferentes aspectos.

Os dados da balança comercial referem-se à quantidade exportada e importada do agronegócio, resultando no saldo comercial do país. No seguinte tópico é exibida a relação do PIB do agronegócio e do PIB nacional, assim como as divisões dos resultados do PIB do agronegócio entre seus segmentos: insumos, agropecuária, indústria e serviços. Por fim é exibida a contribuição de cada segmento do agronegócio para a geração de postos de emprego.

4.1 Balança comercial

Todos os esforços e o empenho para a melhoria do agronegócio trouxeram resultados mensuráveis e visíveis para a economia e o desenvolvimento do setor, sendo um dos mais fortes da economia brasileira. Segundo Rodrigues (2007), o agronegócio representa em média 30% do PIB nacional, promove 37% dos empregos e representa 92% dos resultados comerciais. O autor ainda destaca que entre 1980 e 2006 o saldo da balança comercial brasileira cresceu de forma expressiva e um dos fatores que justificam este resultado é o fator tecnológico, que garante a produtividade em diferentes cadeias do agronegócio.

A tabela 1 apresenta a balança comercial brasileira no período de 2007 a 2017. Nota-se crescimento positivo deste saldo no período. As exportações superam as importações, exceto em 2014, quando o saldo ficou negativo. Esta queda pode ser explicada devido à queda no preço de algumas

commodities e à crise presente em países que consomem os produtos brasileiros, conforme Godinho (2014).

Por meio da figura 1 é possível notar, de forma mais clara, como se deu o desenvolvimento com o passar dos anos. Mesmo havendo um período de queda do comércio internacional, em que os resultados foram negativos, o agronegócio se manteve estável, seguiu com um leve aumento e garantiu resultados favoráveis ao final do período analisado, tendo um alto crescimento, saindo de um saldo negativo e retomando o crescimento positivo entre 2014 e 2017.

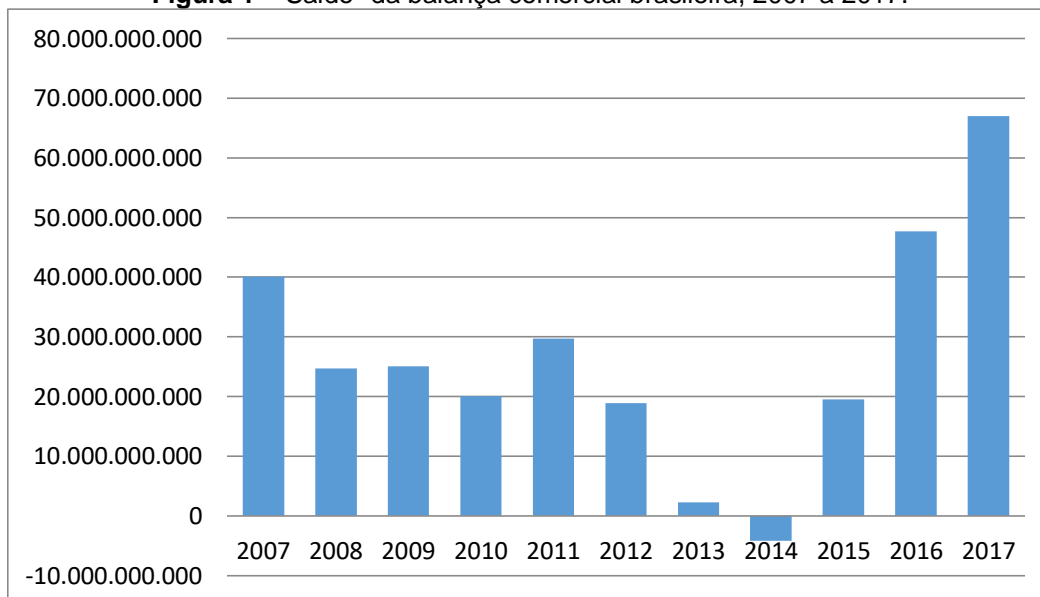
Tabela 1 - Balança comercial brasileira, 2007 a 2017.

Ano	Exportação (US\$)	Importação (US\$)	Saldo Comercial (US\$) ¹
2007	160 521 882 755	120 475 382 973	40 046 499 782
2008	197 778 858 085	173 118 588 785	24 660 269 300
2009	152 910 580 383	127 812 153 899	25 098 426 484
2010	201 788 337 035	181 774 969 378	20 013 367 657
2011	255 936 306 857	226 244 222 128	29 692 084 729
2012	242 277 307 190	223 366 721 023	18 910 586 167
2013	241 967 561 759	239 681 231 635	2 286 330 124
2014	224 974 401 228	229 127 843 314	-4 153 442 086
2015	190 971 087 339	171 458 999 759	19 512 087 580
2016	185 232 116 301	137 585 830 976	47 646 285 325
2017	217 739 218 466	150 749 494 421	66 989 724 045

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

Nota: 1. Saldo Comercial = Exportação - Importação

Figura 1 – Saldo¹ da balança comercial brasileira, 2007 a 2017.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

Nota: 1. Saldo Comercial = Exportação - Importação

4.2 Produto Interno Bruto (PIB)

Outro forte indicador de resultados é o PIB. Um fator macroeconômico que corresponde pela soma total de todos os serviços e bens de um país ou de uma região em valores monetários em um determinado espaço de tempo. Com isto é possível medir o quão produtivo é um país ou região e qual o retorno dessa produtividade. O PIB serve para avaliar a capacidade de uma região. Especificamente, o PIB do agronegócio pode ser dividido em quatro setores, segundo Cepea (2018), são eles: Insumos, Agropecuária, Indústria e Serviços. Pode ainda ter duas subdivisões: a agrícola, correspondente à produção vegetal e a pecuária, que representa a cadeia animal.

A tabela 2 mostra a participação do agronegócio no PIB do Brasil, dividido entre o ramo agrícola, que envolve toda a produção do âmbito vegetal e a pecuária, que foca na área da criação de gado dentre outros animais. Tal soma representa todo o conjunto do agronegócio. Deve ser lembrado que em cada um desses ramos, têm-se as somas dos segmentos: insumos, agropecuários, industriais e serviços, que estão interligados.

O agronegócio contribui positivamente para o PIB do Brasil. No período entre 2007 e 2017, o percentual do agronegócio no PIB do país apresentou pouca variação. Em 2007 representava 22,7% do PIB nacional e em 2017 o percentual passou a ser de 21,6%. Segundo IBGE (2017), o PIB nacional, que cresceu 1,0% em 2017, poderia ter apresentado um crescimento menor, de cerca de 0,3% apenas, se não houvesse a contribuição do agronegócio.

Tabela 2 - Participação do agronegócio no PIB do Brasil, 2007 a 2017 (%).

Ano	PIB do Brasil	Participação em %		
		Agronegócio ¹	Ramo Pecuário	Ramo Agrícola
2007	2 720 263	22.7%	17.1%	5.6%
2008	3 109 803	22.8%	16.5%	6.3%
2009	3 333 039	21.5%	15.7%	5.9%
2010	3 885 847	21.6%	15.7%	5.9%
2011	4 376 382	21.0%	15.7%	5.3%
2012	4 814 760	19.4%	14.8%	4.6%
2013	5 331 619	19.2%	13.8%	5.3%
2014	5 778 953	19.1%	13.1%	5.9%
2015	5 995 787	20.5%	14.0%	6.5%
2016	6 259 228	22.8%	16.0%	6.8%
2017	6 559 940	21.6%	15.0%	6.6%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do CEPEA – Esalq/USP.

Nota: 1. Agronegócio = Insumos + Agropecuária + Indústria + Serviços.

O PIB, especificamente do agronegócio neste período (2007-2017), conforme dados do Cepea, atingiu uma variação¹ positiva de 26% entre 2007 e 2017. Os valores correntes do PIB do agronegócio foram deflacionados pelo IGP-DI.

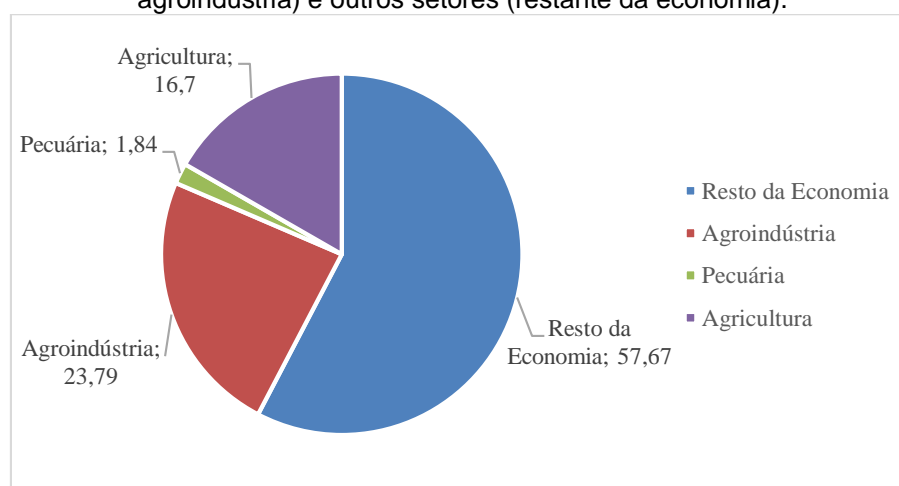
¹ Variação calculada como $[(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) - 1] * 100$

Ao analisar um período maior, de 22 anos, que vai de 1996 a 2017, percebe-se que a participação do PIB do agronegócio teve uma diminuição de seu percentual em cerca de 10%. O setor de serviços sempre representou a maior parte percentual do PIB do agronegócio, enquanto insumos sempre estiveram abaixo de 1,6%. Isso não significa que a produção no segmento de insumos é baixa, pois os insumos têm um menor valor agregado e o PIB é representado por valores monetários, o que afeta sua representação em relação aos demais segmentos.

Um fator que afeta diretamente os preços do agronegócio segundo Cepea (2018a), é o frete, pois atinge diretamente os custos do setor. Existe certa vulnerabilidade em relação ao tabelamento de fretes. A figura 2, disponibilizada pelo Cepea, demonstra como o agronegócio demanda mais serviços de transportes no Brasil, comparativamente aos outros setores.

Um exemplo desta vulnerabilidade foi vista em maio de 2018, durante a greve dos caminhoneiros, a qual afetou vários setores da economia, principalmente o agronegócio, que sofreu perdas significativas. Como consequência houve desabastecimento e atrasos nas exportações, afetando as negociações, alta dos preços, perda de produções por se tratar de cargas perecíveis e falta de insumos. Tais reflexos foram sofridos devido à alta dependência do setor rodoviário, segundo Rennó, Gilil e Fachinello (2018).

Figura 2 – Demanda por serviços de transporte no Brasil por setores do agronegócio (agricultura, pecuária, agroindústria) e outros setores (restante da economia).



Fonte: Dados compilados pelo Cepea/Esalq-USP a partir de informações das contas nacionais do IBGE.

A tabela 3 e a figura 3 exibem a participação dos diferentes segmentos: insumos, agropecuária, indústria e serviços, no PIB do agronegócio. É possível perceber a grande participação do segmento de serviços. Já os insumos apresentam um percentual de participação menor relativamente. Os setores sofrem variações proporcionais ao longo do período, o que mostra a interdependência entre os segmentos.

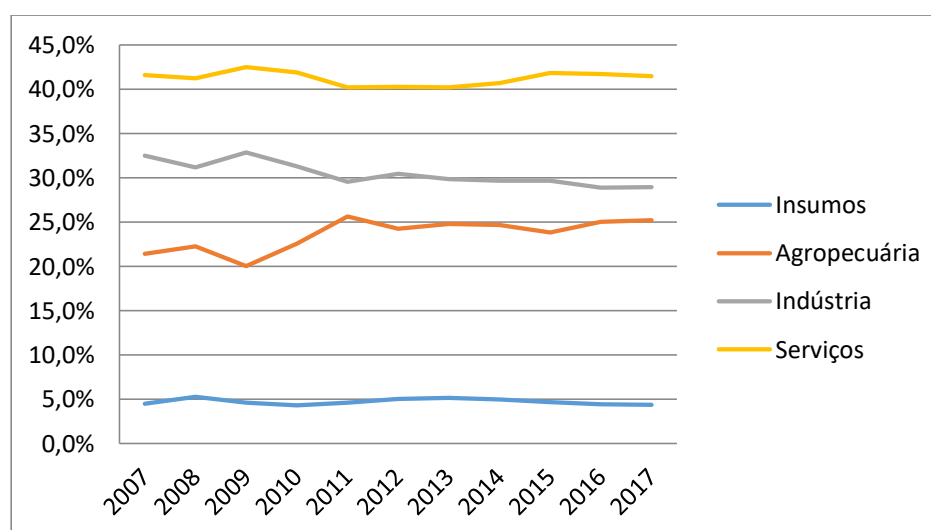
Tabela 3 - Participação dos segmentos no PIB do agronegócio, Brasil, 2007 a 2017 (%).

Ano	PIB do Agronegócio ¹	Insumos	Agropecuária	Indústria	Serviços
2007	100%	4.5%	21.4%	32.5%	41.6%
2008	100%	5.3%	22.3%	31.2%	41.3%
2009	100%	4.6%	20.0%	32.9%	42.5%
2010	100%	4.3%	22.5%	31.3%	41.9%
2011	100%	4.6%	25.6%	29.6%	40.2%
2012	100%	5.0%	24.3%	30.5%	40.3%
2013	100%	5.1%	24.8%	29.8%	40.2%
2014	100%	5.0%	24.7%	29.7%	40.7%
2015	100%	4.7%	23.8%	29.7%	41.9%
2016	100%	4.4%	25.0%	28.9%	41.7%
2017	100%	4.4%	25.2%	28.9%	41.5%

Fonte: CEPEA – Esalq/USP.

Nota: 1. Agronegócio = Insumos + Agropecuária + Indústria + Serviços.

Figura 3 - Participação dos segmentos no PIB do agronegócio, Brasil, 2007 a 2017 (%).

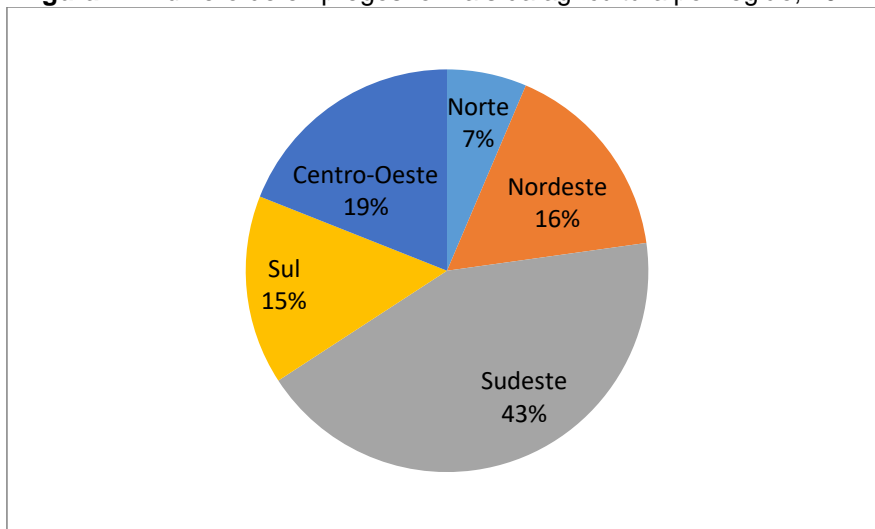


Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do CEPEA – Esalq/USP.

4.3 Mercado de trabalho

Outro indicador da influência positiva do agronegócio é a geração de empregos. A figura 4 permite a compreensão da distribuição do número de empregos formais da agricultura por regiões do Brasil em 2017. A região Sudeste destaca-se com um percentual de mais de 40% em relação ao número de empregos formais. Este resultado era esperado, pois conforme dados do censo agropecuário de 2006, a região Sudeste representou 32% do valor da produção agrícola do país, maior percentual entre as demais regiões.

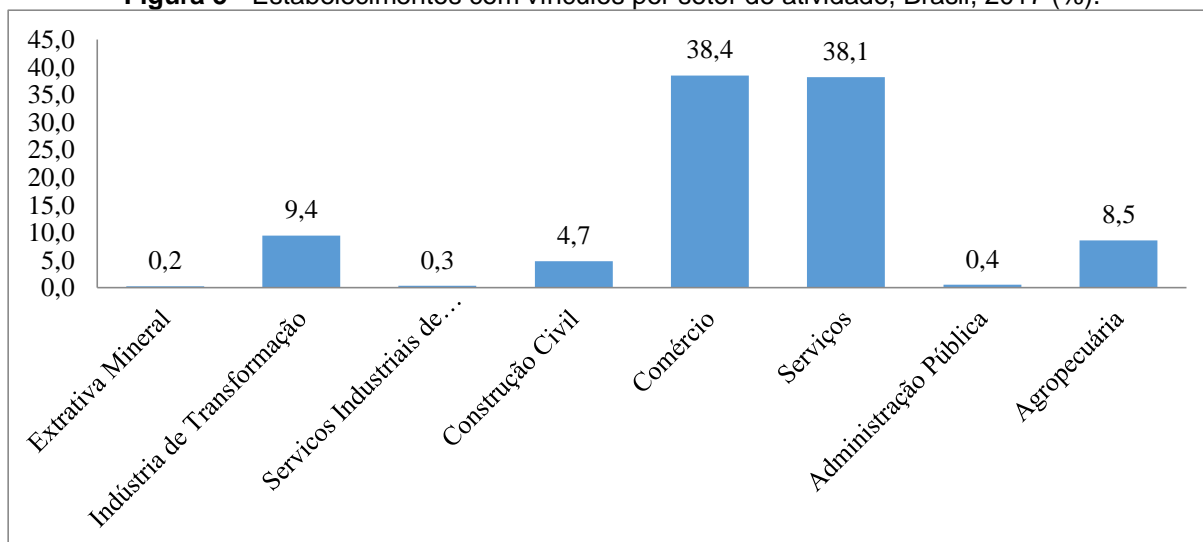
Figura 4 - Número de empregos formais da agricultura por região, 2017.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da RAIS.

Entre o período de 2007 a 2017 o percentual do total de estabelecimentos com vínculo na agropecuária sofreu pouca variação: 10,6% em 2007 e 8,5% em 2017. Entre os oito setores considerados pela RAIS (extrativa mineral, indústria de transformação, serviços industriais de utilidade pública, construção civil, comércio, serviços, administração pública e agropecuária), a agropecuária é o quarto setor com maior percentual de estabelecimentos com vínculo. Vale ressaltar que a agropecuária é um dos segmentos do agronegócio. A figura 5 permite uma visualização mais clara dos estabelecimentos com vínculo em 2017 por setor de atividade econômica.

Figura 5 - Estabelecimentos com vínculos por setor de atividade, Brasil, 2017 (%).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da RAIS.

Ao considerar dados do Cepea-Esalq/USP, que apresenta o número de pessoal ocupado no agronegócio como um todo e por segmentos (insumos, agropecuária, indústria e serviços) em 2017, nota-se que o número de pessoal ocupado no agronegócio em 2017 representou quase 20% do total de

ocupados do país. A agropecuária foi responsável por 9,01% do total de ocupados, os serviços por 6,31%, à indústria por 4,31% e os insumos por apenas 0,24%.

Para um período mais recente, segundo Cepea (2018b, p.4) e informações do agronegócio como um todo, a ocupação de empregos chegou a 90,6 milhões de pessoas no primeiro trimestre de 2018. Deste total, o agronegócio representa uma participação de 20% na geração de empregos. O setor primário teve uma queda de -1,7% entre o primeiro trimestre de 2017 e o primeiro trimestre de 2018, enquanto os demais (insumos, agroindústria, serviços) obtiveram crescimento, especialmente o setor de insumos, com crescimento de 6,6%. Porém, o crescimento total do setor foi de 0,4% neste mesmo período. Um dos fatores que podem ter influenciado tal acontecimento, segundo Cepea (2018b, p.3) é a inviabilidade para pequenos produtores, devido à alta concorrência do setor e às oportunidades de empregos na área urbana.

A capacitação da mão de obra, que busca novas oportunidades e melhorias na qualidade de vida e as novas tecnologias também podem explicar estes resultados, pois cada dia mais se busca opções para minimizar os custos e maximizar os lucros, assim como maquinários mais eficientes.

Para este período mais recente (primeiro trimestre de 2017 e primeiro trimestre de 2018), observa-se por meio de dados da PNAD-Contínua e RAIS compilados pelo Cepea, que os trabalhadores sem nível de instrução tiveram uma queda de 21% enquanto, trabalhadores com nível superior alcançaram um aumento de 5,7%. Embora homens representem a maioria do número de trabalhadores neste setor, a participação da mulher neste mercado cresceu 1,2%.

Segundo dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) coletados no censo agropecuário 2017, o número de mulheres que são responsáveis pelos imóveis rurais teve um aumento, saltando de 12,68% em 2006 para 18,64% em 2017. Mesmo que estes dados sejam preliminares, pode-se verificar que as mulheres estão ganhando espaço no setor e que cada dia mais o agronegócio irá demandar mão de obra qualificada e especializada, visando unir os conhecimentos adquiridos ao longo das experiências anteriores para um melhor desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a importância do agronegócio no Brasil. Especificamente, buscou-se apresentar uma breve evolução do agronegócio no país, identificar a evolução do PIB do agronegócio, e apontar contribuições do agronegócio para a balança comercial e o mercado de trabalho.

Discutiu-se, de forma breve, a evolução do agronegócio no Brasil e seu desenvolvimento, desde a agricultura, em que os produtores eram autossuficientes, até a evolução deste cenário, em que foram criados vários setores que pudessem atender a demanda do mercado de forma mais eficaz.

Deste modo, surgiram cadeias de insumos, indústria e serviços, capazes de oferecer produtos com maior valor agregado, investindo em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Um dos agentes que contribuíram para esta evolução foi a EMBRAPA, que desenvolveu regiões antes não produtivas devido

aos seus biomas e à falta de recursos adequados, como o cerrado, que antes era uma região improdutiva e hoje é um dos maiores produtores de grãos em decorrência das adequações realizadas e pesquisas desenvolvidas, com foco na sustentabilidade e no desenvolvimento da economia. Porém, ainda há regiões que necessitam ser estudadas e desenvolvidas.

Entre 2007 e 2017 o saldo da balança comercial brasileira cresceu de forma positiva e o agronegócio pode ter sido um dos setores que mais geraram contribuições para este crescimento. A participação do agronegócio no PIB do Brasil apresentou pouca variação no período 2007-2017. Em 2007 representava 22,7% do PIB nacional e em 2017 o percentual passou a ser de 21,6%. Ao considerar os dois diferentes ramos, nota-se que o pecuário tem maior representatividade que o agrícola. O PIB, somente do agronegócio, cresceu 26% no período em questão. Entre os segmentos que compõem este PIB, os serviços têm maior participação. Em seguida aparece a indústria, a agropecuária e os insumos.

Entre as grandes regiões do Brasil, o Sudeste ganha destaque por representar uma parcela relevante do valor da produção e o maior percentual da geração de empregos formais. A agropecuária foi o quarto setor de atividade econômica com maior número de estabelecimentos com vínculo empregatício em 2017.

Quando se considera o agronegócio, que é formado pelos segmentos de insumos, agropecuária, indústria e serviços, notou-se que em 2017 o número de pessoal ocupado no agronegócio representou quase 20% do total de ocupados do país. A agropecuária foi responsável por 9,01% do total de ocupados, os serviços por 6,31%, a indústria por 4,31% e os insumos por apenas 0,24%.

Portanto, a partir do presente trabalho foi possível perceber o quanto este setor é importante para economia do país. Todavia, por mais que apresente uma participação relevante, o setor ainda possui falhas, como a alta dependência de serviços de transportes, que devem ser estudadas e minimizadas para que o setor possa aumentar sua eficiência e gerar maiores contribuições.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de Agronegócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A. 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações do agronegócio garantiram superávit da balança comercial**. Brasília, DF: MAPA. 2018. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 15 Set. 2018.

CAMPOS, C. C.; SIMONSEN, R.; AIDAR A. C. K. O agronegócio no Brasil interessa a quem? **Agronegócios**, Cadernos FGV Projetos, Ano 2 n. 4, p. 4, Abr. 2017. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6910/304.pdf>> Acesso em 05 Set. 2018.

CEPEA. Centro De Estudos Avançados Em Economia Aplicada. **Boletim Cepea do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: Cepea, v.2, n.5, 2018a. Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_MAIO_CEPEA\(2\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_MAIO_CEPEA(2).pdf)>. Acesso em 08 de set. de 2018.

CEPEA. Centro De Estudos Avançados Em Economia Aplicada. **Boletim Cepea do mercado de trabalho**. Piracicaba: Cepea, v. 1, n.2, 2018b. Disponível em:

<[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20MERCADODETRABALHO_DEZEMBRO_CEP EA\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20MERCADODETRABALHO_DEZEMBRO_CEP EA(1).pdf)>. Acesso em 05 de set. de 2018.

CEPEA. Centro De Estudos Avançados Em Economia Aplicada. **PIB AGRO**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br>>. Acesso em 05 de set. de 2018.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **FGV IBRE**. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/fgv-ibre>>. Acesso em 05 de set. de 2018.

GODINHO, D. M. **Balança comercial brasileira** - Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP. 2014. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/>>. Acesso em: 08 out. de 2018.

GUANZIROLI, C.; BERENGER M. O. **Experiências recentes bem sucedidas no Brasil em agronegócio e desenvolvimento rural sustentável**. n. 1, Brasília, DF: IICA, 2010. Disponível em : <http://catagronegocio.weebly.com/uploads/1/1/7/3/11739052/experincias_recentes_no_brasil_em_agronegocio_e_desenvolvimento_rural_sustentvel_ebook_2.pdf > Acesso em: 04 set. 2018.

MDIC. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Estatísticas de Comércio Exterior**. Disponível em: <mdic.gov.br>. Acesso em 05 de set. de 2018

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. **Anuário RAIS**. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/rais>>. Acesso em 05 de set. de 2018

RENNÓ, N.; GILIO, L.; FACHNLLO, A. **A vulnerabilidade do agronegócio às influências do tabelamento dos preços**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/USP, 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/documentos/texto/a-vulnerabilidade-do-agronegocio-as-ineficiencias-do-tabelamento-de-fretes-autores-nicole-renno-leandro-gilio-e-arlei-fachinello-coordenacao-da-pesquisa-geral-do-barros.aspx>>. Acesso em: 09 de set. de 2018.

RODRIGUES, R. Desafio ao Campo. **Agronegócios**, Cadernos FGV Projetos, Ano2 n. 4, p. 5-9, Abr. 2017. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6910/304.pdf>> Acesso em 05 Set. 2018.

RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia

A NOVA FASE DA EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA EXIGE COMPLIANCE EM SEUS GOVERNOS E EMPRESAS

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

**Rosemary Almeida
Goulart Lima**

Universidade Paulista - UNIP
emailaaglima.rose@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar como a sociedade tem lidado com empresas e governos que falharam ao cumprir com suas cotas de responsabilidade econômica e social. Como o aparente conflito que diretores de empresas enfrentam diariamente para serem gestores eficientes e eficazes na obtenção de lucros e adotar políticas restritivas de conduta contribui na falta de comprometimento das companhias. Neste contexto é apresentado o *compliance*, política que tem sido amplamente comentada nos noticiários sobre escândalos envolvendo empresas e o poder público. O trabalho apresenta seu significado e importância, sua origem, estágio de desenvolvimento e implantação de forma geral, assim como são relatados casos recentes do setor privado, onde empresas com grande poder econômico se envolveram em escândalos de corrupção e fraudes prejudicando de forma ampla a sociedade brasileira.

Palavras-chave: *Compliance*. Ética. Responsabilidade social. Setor público. Setor privado.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present how the society has been dealing with companies and the authorities who have failed to comply their social and economic duties. How seeming conflicts that companies' directors face every day when they must be efficient and effective increasing profits instead of following restrictive actions policies contribute with a lack of commitment from the companies. In this context is introduced the compliance; it is a policy that has been widely commented on headlines in the news about scandals compromising the private and public sectors. This paper still presents the meaning and importance of compliance, its beginning, its phases of progress and overall embedding in companies; in the end, it is presented some recent cases about powerful companies which were caught dealing with corruption and frauds to raise their profits harming the Brazilian society.

Keywords: Compliance. Ethics. Social Responsibility. Public Sector. Private Sector.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem por objetivo apresentar o que é *compliance*, como ele é composto, onde sua adoção e cumprimento são importantes e porquê programas de *compliance* atualmente fazem parte das rotinas de empresas privadas, públicas, setores organizacionais, grupos não governamentais, terceiro setor e outros que tem relação com o bem-estar social e econômico.

Considerando uma hierarquia de valores na administração geral, tomadas de decisões sem o cumprimento de normas e observação a princípios éticos podem afetar a sustentabilidade dos negócios e inviabilizar a inserção de grupos minoritários na sociedade, ou seja, comprometem a responsabilidade social.

Não é preciso ser especialista no tema para compreender que o Brasil tem urgência em adotar relações transparentes, sustentáveis e éticas, seja no âmbito comercial, empresarial, político, econômico, administrativo, ambiental ou legislativo.

Lobato *et al.* (2009) afirmam que um dos aspectos fundamentais para que as organizações alcancem o sucesso é a definição do negócio de modo sustentável e dinâmico no qual estão inseridos, pois essa é a base para a definição de uma estratégia corporativa eficaz, ou seja, uma definição na qual a empresa pretende estar no futuro, com políticas assertivas baseadas na ética e transparência dos negócios.

Portanto, faz-se necessário que os administradores observem continuamente em suas áreas de atuação quais são os programas de *compliance* mais relevantes para a condução de seus negócios, sempre alinhando suas atividades econômicas a um desenvolvimento sustentável, balanceando risco e *compliance*.

É importante observar que a década de 1990 foi um período de grandes transformações no mundo inteiro. Essas transformações vão desde as questões econômicas até as sociais, passando pelas transformações políticas e comportamentais, que transfiguraram radicalmente a sociedade que vivemos hoje CRUZ (2013).

O mundo evoluiu e continua evoluindo a cada dia. A pergunta a ser feita é se as pessoas aceitam essa evolução na medida que devem responder a seus atos de forma administrativa e cível como melhoria contínua do processo de responsabilidade social na organização.

A Revista Administrador Profissional (2017) teve acesso à 2ª edição da pesquisa intitulada “A Maturidade do *Compliance* no Brasil”. O autor da pesquisa, Emerson Mello, sócio da empresa de auditoria KPMG, apontou que o processo de estruturação da função e programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos têm sido um grande desafio para as empresas. Uma vez que os executivos estão vendo o *compliance* como um investimento e não simplesmente um custo. Antecipar riscos e atender às exigências normativas tornam o *compliance* cada vez mais integrado aos objetivos estratégicos das empresas.

Nesse sentido, uma estrutura de *compliance* engloba vários componentes que contribuem na prevenção, detecção e respostas nas chamadas “três linhas de defesa”. Assim, em uma estrutura de *compliance*, os responsáveis pelos processos de negócios são a primeira linha de defesa; as funções de *compliance* e de gestão de riscos são a segunda linha de defesa e auditoria interna é a terceira linha. Cada linha desempenha um papel importante na estrutura e governança de *compliance*. Portanto, o modelo de três linhas de defesa ajuda as empresas a promover a agilidade de *compliance*, a identificar riscos emergenciais e a esclarecer os pontos fortes e fracos do programa de *compliance*, afirmam Stroka e Carmo (2017).

O trabalho é uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de acervos de livros, artigos acadêmicos e publicações. Segundo Marconi e Lakatos (1991), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi publicado sobre determinado assunto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Definição e entendimento do *compliance*

De acordo com a Revista Administrador Profissional (2017), o termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, agir de acordo com uma regra.

Caovilla (2017) define *compliance* como conformidade, a qual se dá tanto com normas externas (leis, por exemplo) quanto com normas internas da própria empresa. Portanto, *compliance* deve ser entendido como um sistema de medidas para assegurar que a empresa pratique as suas atividades em conformidade com as regras que a ela são aplicáveis, tanto nas situações em que pratica os atos por si, quanto nas situações em que contrata terceiros para fazê-lo.

Makishi (2018) contribui dizendo que no meio corporativo das empresas, *compliance* relaciona-se com os termos em conformidade ou integridade corporativa, que abrangem todos os conjuntos de regras que cada empresa deve observar e cumprir e que podem variar conforme as atividades desenvolvidas em cada empresa. Vale dizer, que isso inclui não apenas os assuntos ligados aos sistemas de anticorrupção, como também ao cumprimento de obrigações trabalhistas, ambientais, concorrenciais, fiscais (contábeis e tributárias) regulatórias, entre muitas outras.

Conforme o art. 4 da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013:

Art. 4, § 2º, as sociedades controladoras, controladas, coligadas, ou no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado (Brasil, 2013).

Macêdo *et al.* (2015) afirmam que atualmente tem se tornado cada vez mais dramático o clamor pela ética, onde a corrupção, interesses políticos, autoritarismo, favorecimento ilícito, vantagens pessoais,

preconceito, discriminação, entre outras atitudes consideradas negativas, têm de fato incomodado significativamente a sociedade nos dias atuais.

Segundo os mesmos autores, as organizações se defrontam com a necessidade de assumir papel junto a seus parceiros internos e externos, onde o reconhecimento e certificações emitidos por entidades organizadas tendem a gerar de certa forma, uma acirrada concorrência entre as empresas que buscam de posicionamentos que melhorem sua imagem e reputação. Sendo assim, seus diversos públicos de relacionamentos, ou seja, *stakeholders* exigem lisura nos atos e transparências nas negociações como condição para estabelecerem relações comerciais e para firmarem alianças e parcerias.

Visto dessa forma, é importante dizer que o *compliance* não tem a função de monitorar e sim, fornecer e assegurar que todos os envolvidos na empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas pelo código de conduta e pelas políticas da companhia, cuja ações estão especialmente voltadas para o programa contínuo de combate à corrupção.

Makishi (2018) menciona que para o sucesso de um programa de *compliance*, é fundamental o comprometimento da alta direção, o estabelecimento de políticas e procedimentos, estratégia de conduta e ética nos negócios, plano de comunicação, treinamento, canal de denúncias, avaliação, melhorias e correções.

Outro ponto importante é saber distinguir corretamente a necessidade do programa de *compliance* para a organização como um todo, a longo prazo, não somente a necessidade de fiscalizar afim de resolver equações de ordem social e políticas, e sim, de aprendizagem de conduta como resposta ética a possíveis ações corruptíveis, seja de forma ativa ou passiva.

2.2 Ética e *compliance* na sociedade

No ambiente empresarial, atender às expectativas é cumprir acordos, cumprir contratos, sejam eles, formais ou informais, mas sempre respeitando a ética. Incontáveis acordos são realizados diariamente nas empresas: novos empregados são contratados, novos pedidos ou acordos de nível de serviço são estabelecidos com os fornecedores, contratos de venda são assinados com os clientes, acordos de acionistas são registrados e até acordos de cooperação são construídos junto a concorrentes. Todos são firmados, ou mesmo fixados sem firma, se as condições ajustadas atenderem às partes envolvidas. Vale lembrar que conforme Mazzali, Schleder e Pedreira (2013) atender ao estabelecido formal ou informalmente nesses acordos é tarefa essencial de um gestor responsável, seja nas relações comerciais nacionais ou internacionais.

Contudo, a realidade mostra que a sociedade se encontra em situação adversa, pois há uma carência de comunicação mais efetiva e eficaz direcionada a ela, isso a limita e dificulta seu acesso a melhores condições e igualdade de direitos. Reside no pensamento do administrador, que motivado pelo resultado econômico que se espera dele e pela necessidade de gerir grandes somas de dinheiro com

pouca informação, que o risco assumido é extensivo, entendido e aceito pelas demais partes interessadas, fazendo com que ele não leve em consideração as variáveis de responsabilidade social e as regras de *compliance* da própria empresa.

Mas de acordo com Caovilla (2017) existem diversos benefícios para quem efetivamente adota mecanismos de *compliance*, sendo estes estendidos a diversas áreas, não se restringindo apenas aos casos em que há interação da empresa com autoridade ou funcionários, mas em distintos momentos da vida empresarial e de sua inserção no coletivo. Em sua visão há sete motivos que são exemplos de benefícios práticos que empresas podem ter ao exercer as suas atividades em conformidade com as regras e práticas de *compliance*, são elas:

- Oportunidade de negócios e vantagem competitiva: empresas com programa de compliance implementado querem se relacionar apenas com empresas que também mantêm programa de compliance efetivo;
- Atração de investimentos: investidores querem investir em empresas sólidas, com baixas chances de se envolverem em escândalos;
- Identificação de riscos e antecipação de problemas: têm-se a possibilidade de preparar soluções para as possíveis situações que podem gerar a responsabilização da empresa e de seus executivos;
- Correção efetiva de não conformidades: atua com medidas preventivas e corretivas, com treinamentos, revisão de políticas, procedimentos, condutas, pessoas, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços;
- Inclusão para todos os colaboradores: são preparados e participam identificando não conformidades de fornecedores, prestadores de serviços e até mesmo dos concorrentes;
- Delimitação de responsabilidade: com mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta contribuem para reduzir as penalidades aplicáveis à pessoa jurídica;
- Sustentabilidade do negócio: aplicação de métodos saudáveis de gestão dos negócios, que podem ser repetidos no tempo com sucesso, evitando “atalhos” no curto prazo que potencializam riscos negativos para a empresa.

Nas palavras de Mazzali, Schleder e Pedreira (2013) conduzir uma empresa de modo responsável e zelando pelo seu desenvolvimento sustentável, reduz riscos de geração de passivos intangíveis e, desse modo, torna a empresa mais segura. Empresas mais seguras são mais atrativas e se valorizam aos olhos dos investidores, pois uma gestão sustentável é um fator estratégico de geração de valor, ou seja, o valor de uma empresa está intimamente ligado ao que se espera dela no futuro.

Porém, não somente a alta administração deverá cumprir as políticas de *compliance* dentro de empresas, mas também todos os colaboradores que compõe a companhia.

Nas palavras de Chiavenato (2011), para mudar o comportamento ético e social de uma empresa, é necessário que aqueles que a dirigem, liderem a mudança para que a atitude positiva à mudança

seja comunicada de cima para baixo. A mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa.

Katia Carmo (2017) explica que dentro das organizações, muitos fatores podem contribuir para que desvios aconteçam e esse é um cenário que precisa ser trabalhado constantemente entre todos os colaboradores. Embora essa questão possa ser muito subjetiva na medida em que os profissionais possuem motivações e valores próprios, que devem ser identificados antes mesmo da contratação.

A mesma autora ressalta que é possível avaliar o perfil ético de um colaborador ou candidato analisando a resiliência da pessoa em meio às provocações a que pode ser exposta ao se deparar com alguns dilemas. Isto permitirá avaliar a rapidez com a qual ela se recupera de uma possível tentação em cometer uma fraude ou assédio, caso essa situação seja relevante para ela a ponto de torna-se uma dúvida. E conclui dizendo que quanto mais rápida é a recuperação, mais resiliente a pessoa tende a manter sua integridade.

2.3 Panorama do *compliance* no setor público

Falcão, Guerra e Almeida (2013) abordam que no início do século houve a continuação de um fenômeno globalizante, o que exigiu uma produção técnica e profissional dos bens e serviços demandados pelas sociedades e que, por meio da transformação do Estado, pressionado pelas mudanças na sociedade, a administração pública percebeu a necessidade de se transcender para bem servir a coletividade. Assim, com base nessa necessidade de transcendência, fez-se necessário o conhecimento dessas novas tendências para que houvesse uma adaptação do poder público ao novo, encontrando respostas eficientes.

Nas palavras dos mesmos autores, ampliou-se a exigência de abertura de novos canais, formais e informais, de atuação política, notadamente os que se apresentem como mais aptos para a defesa e a promoção desses múltiplos interesses, num processo que ganha momento num convívio social e daí ascende convívio político.

Breier (2015) menciona que o grande desafio da administração pública brasileira na atualidade é a implantação adequada de programas de *compliance* de natureza pública, que customizados para a realidade estatal, não apenas aproveitando a riqueza da experiência vitoriosa no combate à corrupção advinda do setor privado, como igualmente criando estruturas responsáveis pela educação efetiva do gestor público, como uma forte criação de cultura baseada na boa governança.

Importa ressaltar que o setor estatal também é submetido à regulação por meio dos órgãos de controle interno e externo previsto nos artigos 70 – 74 da Constituição Federal de 1998. Conforme a Carta Magna trata-se de uma regulação que busca a eficiência e eficácia distribuídas em camadas que se controlam mutuamente, uma vez que o setor público, como forma de organização, não é sujeito diretamente aos mecanismos de governança do mercado.

Desse modo, o setor público busca dimensões de conformidade e desempenho que coexistem com a administração pública, na qual precisa transcender somente à discussão de *compliance*, como

preconizado para o setor privado, agregando a esta uma dimensão finalística, de igual estatura no contexto dos riscos de uma política pública eficaz, segundo BRAGA e GRANADO [entre 2010 e 2018].

2.4 A globalização e a cadeia de responsabilidade

Chiavenato (2011) destaca que as organizações se tornam competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso aumentam sua influência social e ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e, dessa forma, passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

De forma resumida, a visibilidade da organização aumenta sua capacidade de produção, o que muitas vezes poderá ocorrer de maneira positiva ou negativa perante seus consumidores, fornecedores, sindicatos, imprensa e etc...

É sabido que a globalização do sistema financeiro faz com que os recursos fluam cada vez mais rapidamente entre países. Se por um lado traz instabilidade aos negócios e à economia como um todo, por outro traz uma necessária transparência desses recursos financeiros e previsibilidade nas políticas administrativas em longo prazo, afirma Neves (2007).

Frabasile (2017) diz que os chamados países em desenvolvimento ganharam poder nos últimos anos e hoje não se limitam a obedecer às regras criadas pelas potências econômicas mundiais, pois têm criado as suas próprias normas e, dessa forma, as cadeias globais de produção exigem mudanças para entender o que realmente é aplicado corretamente nesses mercados. Acrescenta que isso envolve tanto os governos quanto a sociedade civil e as empresas.

A autora lembra que durante a conferência de Ethos 360^o, no ano de 2017 em São Paulo, os pesquisadores Afonso Fleury, professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, e Khalid Nadvi e Rudolf Sinkovics, ambos da Universidade de Manchester, focaram sua análise na avaliação das empresas, e de como estas enxergam a responsabilidade social e o que fazem para melhorarem a sua cadeia produtiva, uma vez que é constituída por muitas transações, envolvendo na grande maioria, diversos fornecedores e autores, haja vista que poderá criar problemas de condições de trabalho em uma dessas etapas do processo produtivo e, conseqüentemente, gerar escândalos de *compliance* em empresas brasileiras conhecidas.

2.5 Imaturidade do *compliance* no brasil

É sabido que não há como combater de forma efetiva a corrupção, sem primeiramente passar pelos passos de uma construção nacional que considere não apenas aspectos sociais e culturais, mas também a maneira com que Estados, empresas e indivíduos enfrentam a questão de combate à corrupção. Considerando que tais efeitos nefastos impactam diretamente na vida de todos aqueles que sonham em viver em um país em que a correta utilização dos recursos privados pode ser traduzida em mais geração de emprego, renda, crescimento econômico e desenvolvimento econômico SIMÃO E AUDI (2015).

Na visão de Maia (2014), a percepção do Brasil de que a corrupção é um problema exclusivo do setor público foi abalada recentemente com os rumos da operação da Polícia Federal que ficou conhecida como Operação Lava Jato e dos seus holofotes sobre crimes cometidos por construtoras privadas.

Para esta autora, o desenvolvimento insuficiente da gestão de risco é um problema apontado em um estudo recente da Consultoria *Deloitte*, que demonstra os seguintes resultados: das 124 companhias pesquisadas atuantes no Brasil, 35% não dispõe de uma política anticorrupção formalizada e 40% não têm um profissional dedicado à função. O investimento anual em *compliance* ficou abaixo de 1 milhão de reais por ano em 76% das empresas pesquisadas, valor considerado baixo em consequência do fato de 40% das companhias terem faturamento superior a 1 bilhão de reais com verbas insuficientes, 48% das empresas não têm programas de treinamento anticorrupção e 42% declararam não apurar informações sobre terceiros, parceiros, prestadores de serviços, fornecedores ou colaboradores em nome da empresa.

2.6 Dos programas de *compliance* na prática

Constantemente a mídia tem noticiado sobre investigações de negociações públicas e privadas que pouco ou nada contribuíram para o bem estar da sociedade ou com a sustentabilidade dos negócios. Repercutiram-se casos de grandes corporações que se envolveram em escândalos de tráfico de influência, corrupção, manipulação de expressivo capital financeiro por meio de ações fraudulentas, revelações de suborno e desvio de dinheiro público, que por fim levantaram indagações da licitude de decisões tomadas nas esferas do poder público, que mais uma vez agiu de forma desrespeitosa e abusiva junto à sociedade.

Marx (2016) menciona que o fortalecimento do papel dos órgãos de controle interno tem relação com a crescente necessidade de responsabilização dos governantes. Destaca que especificamente a responsabilização dos agentes públicos, por exemplo, não envolve apenas a necessidade de o poder público prestar contas à sociedade da utilização regular dos recursos públicos e de agirem conforme a lei, mas também da necessidade dos governantes comprovarem que eles estão utilizando esses recursos para atender às finalidades públicas, mediante implementação de políticas públicas que garantam o pleno exercício dos direitos de cidadania.

De acordo com o secretário federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União, Leonel (2018), em uma entrevista à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) destaca que a administração pública está sendo pautada pelos princípios da Legalidade, Moralidade e Eficiência. Para tanto é essencial que os gestores avaliem o que está sendo monitorado e se estão tendo resultados satisfatórios, e que, a diversidade das iniciativas existentes, assim como o código de ética e normas de conflitos de interesses, é ineficaz se tais mecanismos não forem inseridos em um processo de gestão que permita a reavaliação dos controles, e eventualmente, a proposição de alterações normativas.

Leonel (2018) ressalta que no atual contexto fiscal do país, de economia e necessidade de garantir bons resultados para a população, é fundamental que haja um controle muito mais profissional e gerencial, comparando aos moldes do que é feito na administração privada.

2.7 Fraude no setor privado

De acordo com Albuquerque e Landim (2018) a empresa BRF S. A., fruto da fusão entre Sadia e Perdigão, a maior processadora de alimentos do Brasil, foi alvo da terceira fase da Operação Carne Fraca, deflagrada em 17 de março de 2018, tendo como objetivo apurar prática de crimes de corrupção por agentes públicos responsáveis pelo trabalho de fiscalização e controle da qualidade e segurança.

As investigações demonstraram que setores de análises do grupo e cinco laboratórios credenciados pelo Ministério da Agricultura fraudavam resultados de exames em amostras do processo industrial, informando dados fictícios ao Serviço de Inspeção Federal. Os autores mencionam que o principal objetivo da companhia era diminuir os níveis da bactéria salmonela, que impediriam a exportação dos produtos para mercados externos de controle mais rígidos.

De um lado, a BRF S.A., em comunicado ao mercado, disse que está se inteirando dos detalhes da operação e colaborando com as investigações para esclarecimento dos fatos, desde o início da Operação Carne Fraca. Por outro lado, o Ministério Público Federal afirma que crimes contra a saúde pública, assim como delitos de falsidade documental, acontecem de forma reiterada através da atuação da BRF, onde o alcance dos atos praticados é incomensurável, apresentando riscos à saúde e à credibilidade do Brasil no mercado externo.

Nesse sentido, a Secretária de Defesa Agropecuária deve implementar medidas complementares da fiscalização, com aumento da frequência de amostragem para as empresas e parceiros envolvidos, até ser dado por encerrado o processo de investigação.

As investigações demonstraram que a prática das fraudes contava com a anuência de executivos e do corpo técnico da BRF, além de profissionais responsáveis pelo controle de qualidade dos produtos e que resultou na prisão de executivos e fechamento do mercado externo dos produtos exportados pela companhia.

É importante dizer que a operação é mais um entrave para a BRF, já que desde 2013 até os dias de hoje, a companhia já trocou cinco vezes de presidente na sua alta administração, após anunciar prejuízo recorde de R\$ 1,1 bilhão em 2017.

Desidério (2018) comenta que na atual gestão de Pedro Parente, a conjuntura internacional não tem favorecido a companhia. Além da crise na administração, a falta de credibilidade perante os mercados e consumidores deixou perdas sucessivas para a companhia. Assim, ainda levará tempo para que a confiança e a credibilidade de mercado em Pedro Parente alinhada a uma boa gestão de governança corporativa adequada ao momento que a empresa se encontra e busca alcançar, recupere e volte a dar bons resultados éticos, sociais e financeiros à BRF. Assim, a empresa segue pressionada pelos embargos da União Europeia à importação de frango e pela imposição de sobretaxas pela China sobre importações brasileiras.

2.8 Lei anticorrupção

Cinco anos se passaram desde a entrada em vigor da lei de anticorrupção e, por se tratar de um marco temporal relevante na implementação de uma cultura em torno da ética e governança corporativa, a retrospectiva dos avanços imprimidos pela lei anticorrupção merece ser feita (SOMBRA, 2018).

Para o autor, ao longo dos últimos cinco anos, a lei anticorrupção passou pelo crivo de inúmeros testes. O primeiro envolveu a estruturação de um regime de responsabilidade administrativa capaz de impor sanções a todo grupo empresarial, na exata medida em que tinha contribuído para a perpetuação de um ato ilícito.

É oportuno dizer que um modelo foi criado para demonstrar a eficiência na condução de investigações, no regime de responsabilização e na imposição de sanções, como se percebe a partir das quantias recuperadas pela Controladoria Geral da União (CGU), Advocacia Geral da União (AGU) e Ministério Público Federal (MPF) ao longo da operação batizada de Lava Jato no Brasil.

O mesmo autor destaca que ao longo desses cinco anos, grande parte dos acordos de leniência celebrados pelo MPF originou-se de uma prisão ou de um acordo de colaboração premiada de um indivíduo e que, de certa forma, estes acordos de leniência entre a pessoa jurídica e o indivíduo tinha algum vínculo com o MPF ou CGU.

O modelo da lei anticorrupção se mostrou propenso ao diálogo em outros mecanismos de investigação e capaz de estabelecer uma ampla rede de conexões para combater a corrupção. Todavia, se por um lado o modelo da lei anticorrupção se mostrou capaz de fomentar a intersecção entre fatos investigados, por outro ele não previu o descompasso entre órgãos de controle e fiscalização.

3 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O entendimento mais completo do significado e do impacto dos programas de *compliance*, conforme apresentado no trabalho, contribui para a melhora da percepção de que a sociedade evolui num sentido mais inclusivo e menos predatório, porém conforme demonstrado no desenvolvimento do texto, inserir essa política exige maturidade. A prática vai além de um simples livro de regras de conduta, pois sua origem e seu sucesso estão intimamente ligados ao significado dos negócios individuais e sua inserção numa economia globalizada.

O programa de *compliance* nas organizações passa, primeiramente, pela definição de normas de conduta de acordo com a necessidade da empresa, sempre alinhado com a missão, visão, valores. O propósito contínuo que a empresa tem com seus *stakeholders*, garantindo que suas atividades comerciais representem algo de valor para toda a sociedade sem que no processo econômico a sociedade não seja drenada para o favorecimento de poucos, seja por meios de fraudes, corrupção ou atos imorais que, atualmente, tem um peso considerável na avaliação das companhias.

O poder das mídias sociais tem dado exposição às mazelas de muitas empresas que violaram princípios básicos de respeito e honestidade. Isto contribuiu para que muitas delas se vissem obrigadas

a adotar políticas mais consistentes na condução de seus negócios; algumas já se utilizavam de governanças corporativas, mas a falta de maturidade e compromisso com a retidão no cumprimento dessas regras internas obrigou-as a repaginarem-se e a adotar o *compliance* como tábua da salvação de seus negócios.

Ainda que o caminho seja longo e acidentado e que o *compliance* não seja a panaceia para todos os males que afligem a sociedade, uma significativa parte da sociedade já olha para um horizonte mais promissor e equilibrado na luta contra alguns crimes que chegaram a enfraquecer a nação brasileira.

4 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. L.; LANDIM, R. **Nova fase da operação carne fraca prende ex-presidente da BRF**: polícia federal investiga supostas fraudes laboratoriais e informação de dados fictícios ao ministério da agricultura. 05 de mar. 2018 Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/pf-deflagra-nova-fase-da-operacao-carne-fraca.shtml>. Acessado em: 26 de junho de 2018.

BRAGA, M. V. de A.; GRANADO, G.A.R. **Equilíbrio ente *compliance* e *accountability* parece ser caminho razoável para mitigar corrupção**. Disponível em: <http://www.esafi.com.br/financas-publicas/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente/> Acessado em 25 de junho de 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**, Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em 18 de junho de 2018.

BREIER, R. **Implementação de programas de *compliance* no setor público é um desafio**. 20 de agosto de 2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais> Acessado em 25 de junho de 2018.

CAOVILLA, R. V. **Benefícios práticos do *compliance***. 10 de jun. 2017. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI261662,71043-Beneficios+praticos+do+compliance> Acesso em 21 de junho de 2018.

CARMO, K. **Transparência e ética**. Revista Administrador Profissional, São Paulo, ano 40, n. 371, p. 19-21, mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DESIDÉRIO, M. **Os desafios de Pedro Parente para consertar a BRF**: Executivo terá de lidar com problemas na cadeia de suprimentos da companhia, pressões internacionais e crise na administração. 14 de jun. de 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-desafios-de-pedro-parente-para-consertar-a-brf/> Acessado em: 26 de junho de 2018.

FALCÃO, J.; GUERRA, S.; ALMEIDA, R. **Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 328 p. (Direito do Estado e da Regulação (FGV Management)).

FRABASILE, D. **Como as empresas brasileiras encaram a responsabilidade social**. 27 set. 2017. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/como-empresas-brasileiras-encaram-responsabilidade-social.html> Acesso em 03 de junho de 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de. **A. Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONEL, A. C. ***Compliance* precisa se tornar um instrumento de gestão na administração pública**. 04 de maio de 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/05/entrevista-2018-compliance-precisa-se-tornar-um-instrumento-de-gestao-na-administracao-publica> Acessado em 25 de junho de 2018.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

M. S. **O setor público se move contra a corrupção**: cresce a preocupação das empresas com os impactos dos desvios éticos. 26 de dez. 2014. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/revista/830/o-suspeito-trabalha-aolado-9845.html> Acessado em 25 de junho de 2018.

MACÊDO, I.I. de.; RODRIGUES, D.F.; CHEVITARESE, L. P.; FEICHAS, S. A. Q. **Ética e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.194 p. (Gestão de pessoas (FGV Management)).

MAKISHI, M. **Afinal, o que significa compliance?** 19 fev. 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/afinal-o-que-significa-compliance/123578/> Acesso em 15 de junho de 21018.

MARX, C. A. **Combate à corrupção e aprimoramento da gestão**: a dualidade do controle interno no Brasil. Revista da Controladoria - Geral União: Brasília 8. (12) 351- 371, jan./jun. 2016.

MAZZALI, R. SCHLEDER, A.; PEDREIRA, E. R. **Gestão de negócios sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 164 p. (Gestão estratégica e econômica de negócios (FGV Management)).

NEVES, M. F. **Agronegócio e desenvolvimento sustentável**: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMÃO, V.; AUDI, P. **Compliance**: o combate à corrupção e o compromisso social da iniciativa pública e privada. 30 de junho de 2015. Disponível em: <https://jornalggm.com.br/noticia/compliance-o-combate-a-corrupcao-e-o-compromisso-social-da-iniciativa-publica-e-privada> Acessado em: 26 de junho de 2018.

SOMBRA, T. L. **Os cinco anos da lei anticorrupção**. 23 mai. de 2018. Disponível em <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/os-cinco-anos-da-lei-anticorrupcao/> Acesso em 18 de junho de 2018.

STROKA, M. C.; CARMO, K. **A maturidade do compliance no Brasil**. Revista Administrador Profissional, São Paulo, ano 40, n. 371, p. 23-24, mai. 2017.

**Brunna Fernanda
Marques**

Universidade Paulista - Unip
bfm.19@hotmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O crescente avanço das tecnologias e as mudanças dinâmicas da economia mundial provocaram o aumento da concorrência entre as empresas, fazendo com que empresas familiares buscassem novas formas de se manterem competitivas. A implantação da área de controladoria passou a ser o diferencial encontrado pelas empresas familiares, pois esta área já está presente nas grandes empresas. Apesar de não haver grande base teórica sobre as características da controladoria em todas as empresas, alguns estudos já foram realizados em como essa área impacta sobre as empresas familiares. Portanto, o presente estudo se vale destes estudos já existentes e analisa como a implantação da área de controladoria ocorreu em duas empresas situadas no interior do estado de São Paulo, apresentando os pontos que estas empresas obtiveram sucesso nesta implantação e onde elas cometeram enganos; como foi a solução encontrada para a minimização destes erros, segundo a literatura utilizada como base para o estudo, a fim de promover sempre o ganho e o aumento dos resultados.

Palavras-chave: Avanço tecnológico; Controladoria; Empresas familiares.

ABSTRACT

The growing advancement of technologies and the dynamic changes of the world economy led to increased competition among companies, causing family companies to seek new ways to stay competitive. The implementation of the controlling area became the differential found by the family companies, since this area is already present in the big companies. Although there is no large theoretical basis on the characteristics of the controllership in all companies, some studies have already been carried out in how this area impacts on the family businesses. Therefore, the present study uses these existing studies and analyses how the implementation of the controlling area occurred in two companies located within the state of São Paulo, presenting the points that these companies succeeded in this implantation and where they have made mistakes, and how was the solution found for minimizing these errors according to the literature used as the basis for the study, in order to always promote the gain and the increase of the results.

Keywords: Technological advancement; Controlling; Family Companies

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os estudos a respeito do quanto as mudanças que ocorrem nos meios econômicos impactam sobre as organizações, sejam elas familiares ou não. Estes estudos visam auxiliar no entendimento destas mudanças e quais são as melhores práticas para que seja possível aprender com os acontecimentos, sejam eles produtores de resultados positivos ou negativos para a sociedade.

Como destaca Marques (2013, p. 6)

diversas escolas econômicas estudaram a relação entre inovação, tecnologia e crescimento econômico, caracterizando esta tecnologia, dentre outros aspectos importantes, como sendo exógena ou endogenamente à atividade econômica realizada pelas indústrias que compõem a economia.

São tecnologias ou alterações que foram originadas dentro ou fora das indústrias presentes no mundo como um todo.

Tanto Cesaro (2018), quanto Marques (2014) demonstram o quanto as tecnologias foram avançando com o passar dos tempos, seja na economia brasileira ou nas economias internacionais. Esse avanço promove o dinamismo das economias capitalistas, fazendo com que processos e métodos sejam alterados para que haja aumento nos ganhos de resultado.

Os avanços e mudanças não ocorreram somente nas áreas tecnológicas. Nakagawa (1993) apresenta, em seu estudo, que as ideias mecanicistas que levavam em conta somente a causa e o seu possível efeito foram substituídas por conceitos de mútua dependência, aumento do *feedback* e a integração entre os setores da sociedade moderna.

Com o passar dos anos, o número de informações geradas pelas atividades empresariais foi aumentando devido ao crescimento das empresas e a sua maior abrangência de atuação. Com isso houve a necessidade de “maior transparência das informações contábeis divulgadas pelas empresas e, conseqüentemente, uma maior conscientização da importância do aperfeiçoamento dos sistemas de controles internos e de controles gerenciais” (COHEN, 2013, p. 2).

Para Bruni (2010), o surgimento da atividade de Controladoria se deu devido à necessidade de obtenção de informações mais aprofundadas sobre os diversos níveis presentes dentro de uma empresa, auxiliando assim os executivos na análise de dados concretos sobre as atividades diárias, levando, assim, ao cumprimento dos objetivos empresariais. Cesaro (2018) também corrobora tal pensamento, já que em seu estudo é destacado que a área de controladoria não é baseada somente em relatórios da contabilidade, mas com as diversas informações geradas em todos os setores que estão presentes em uma empresa.

Nas empresas caracterizadas como empresas familiares esta área também está presente, porém não é, muitas vezes, destacada separadamente, como se pode vislumbrar em empresas de grande porte. Beuen (2010) visualizou tal argumento em seu estudo, no qual constatou que na maior parte das vezes é o proprietário da empresa quem executa as funções de controladoria, justamente por possuir o controle financeiro da empresa.

A presente pesquisa, através da análise expositiva, tem por objetivo apresentar dois estudos de caso de implantação das diretrizes da área de controladoria em duas empresas familiares da região do interior de São Paulo, evidenciando quais foram os pontos positivos e negativos deste processo de implantação. Para tanto, optou-se, primeiramente, por apresentar de forma sucinta o que vem a ser a área de controladoria e suas diretrizes, apresentar o contexto das empresas familiares e como são classificadas; como a área de controladoria está presente dentro destas empresas e, por fim, o estudo de caso, levando em consideração o modelo apresentado.

2 CONTROLADORIA

Diversos são os trabalhos que apresentam pesquisas sobre a gestão e como devem ser as atividades desenvolvidas pelos responsáveis pelas tomadas de decisão das empresas. Porém, como destaca Borinelli (2006), a área de Controladoria é relativamente nova no âmbito das pesquisas, se comparada aos estudos de Contabilidade de Gestão, e Contabilidade Gerencial, dentre outras.

Cruz (2009) também demonstra este ponto, destacando que existem muitos trabalhos que analisam a Controladoria na Contabilidade Gerencial, fundamentada na análise e monitoramento das atividades intraorganizacionais; explicitando, ainda, que há o aumento das pesquisas fundamentadas na apresentação de modelos práticos das rotinas de controladoria para que sejam utilizadas no desenvolvimento das empresas.

A maioria dos trabalhos recentes cita o estudo apresentado por Borinelli (2006) como sendo significativo na apresentação dos conceitos sobre a controladoria e em como se dão as suas divisões e modelo. Sendo assim, optou-se por apresentar algumas características da controladoria relatadas por outros autores e, de forma geral, será utilizado o modelo apresentado por Borinelli (2006) para a fundamentação do estudo de caso.

A justificativa para que se possa utilizar tal estudo como base é que o trabalho de Borinelli (2006) sistematizou todos os conhecimentos existentes sobre controladoria até então, desenvolvendo assim um modelo teórico chamado de Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que foi utilizado para a investigação prática das realidades das 100 empresas listadas pela Revista Exame como sendo as melhores e maiores empresas (CRUZ, 2009).

Sendo assim, podemos utilizar a definição de controladoria de Borinelli (2006, p. 105), segundo a qual “controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. ”

Para Borinelli (2006, p. 198), a controladoria é também

responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado operacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Figueiredo e Caggiano (2008) apresentam, em seu estudo, que a controladoria possui como missão prezar e zelar pela continuidade da empresa a partir da otimização do resultado global e de como atividades e responsabilidades básicas vislumbraram que são provenientes do planejamento, controle, informação, da contabilidade e de outras funções. Borinelli (2006) apresenta uma definição similar, na qual ressalta que a missão da controladoria também é zelar pela sobrevivência da empresa, através da promoção, coordenação e integração de esforços para assegurar a eficácia e obter o resultado econômico otimizado.

Bruni (2010) também utiliza o trabalho feito por Borinelli (2006) como base para seu estudo e, assim, destaca os pontos principais do autor de forma sucinta e clara, os quais elencamos neste estudo a fim de apresentarmos uma solução mais congruente a este trabalho. Portanto, serão descritas as premissas presentes no trabalho de Borinelli (2006) segundo a visão de Bruni (2010), para facilitar o entendimento e minimizar a exposição das distintas observações presentes no original.

Bruni (2010) destaca que o trabalho de Borinelli (2006) vai muito além de apenas descrever o que é a controladoria e como esta área está relacionada à sua atuação dentro das organizações. O autor destaca que há inter-relação entre as áreas de Contabilidade, Administração, Economia, Direito, Estatística, Matemática, Psicologia e Sociologia, demonstrando o que a Controladoria incorporou de cada área para que a sua estruturação seja a mais próxima da realidade na qual as empresas estão inseridas.

Segundo Borinelli, *apud* Beuen (2008), a controladoria é projetada “sob três aspectos: conceituais (ramo do conhecimento, que se materializa nas organizações), procedimentais (elementos relativos ao seu funcionamento) e organizacionais (estruturação na unidade organizacional)”.

As funções nas quais a Controladoria faz parte não são específicas de uma organização somente. Como destaca Borinelli *apud* Bruni (2010), elas serão incorporadas e distribuídas de acordo com a necessidade de cada uma e por isso geram o viés de que existem diversas formas; portanto as funções elencadas são: Contábil; Gerencial-Estratégica; Custos; Tributária; Proteção e controle dos Ativos; Controle Interno; Controle de riscos; Gestão da Informação; e Outras (Auditoria, Tesouraria, Processo de Gestão e Controle Interno).

Existem diversas formas e definições para a estruturação das atividades para que as funções acima citadas sejam contempladas. Figueiredo e Caggiano (2008) e Borinelli (2006) as citam, porém não há grande distinção entre os dois pontos de vista, como foi vislumbrado no trabalho de Bruni (2010). Portanto, pode-se utilizar a estrutura destacada por Borinelli (2006), na qual o processo de controle é estruturado sobre o planejamento, orçamento, execução, controle, medida corretiva e avaliação de desempenho, nesta ordem.

Tais conceitos não serão desmembrados nesta fase de apresentação do referencial teórico. Eles serão utilizados de forma explicativa no estudo de caso apresentado posteriormente, a fim de demonstrar quais os pontos que estão em desacordo com o que se está baseado na teoria e o que foi realmente descrito na prática pelas duas empresas selecionadas.

Sabe-se que as referências teóricas citadas estão elencadas de forma sucinta e este foi o objetivo inicial, uma vez que não se está discutindo, neste trabalho, as definições por detrás de cada conceito e sim como tais conceitos foram utilizados para a implantação da área de controladoria nas empresas selecionadas. Acredita-se que, com esta base, o leitor será capaz de compreender todo o problema apresentado.

3 EMPRESA FAMILIAR

As definições de como são compostas as empresas familiares e como estas se organizam ao longo dos tempos em que estão constituídas são tema de diversos trabalhos existentes no arcabouço literário.

Beuen (2010) apresenta dois tipos de definição para empresas familiares. A primeira é a de o empresário se responsabilizar pela empresa e, em troca, esperar lealdade e respeito daqueles a quem emprega (Ussman *apud* Beuen, 2010). A segunda definição é de que uma empresa familiar não é composta somente pelos membros de uma família na sua estrutura, ou seja, da família do fundador, mas sim aquela que também possui pessoas membros de uma mesma família dentro das relações internas da empresa (Bernhoeff *apud* Beuen, 2010).

O que distingue as empresas familiares das demais organizações não é somente a composição das pessoas que fazem parte da gestão da empresa, mas a forma como ela é passada de geração para geração ou processo sucessório.

Morris *apud* Moreira (2017) enfatiza que este processo sucessório é um dos mais importantes e críticos na história de uma empresa familiar, já que pode ocorrer na continuidade da empresa como pertencente ao enquadramento de empresa familiar ou pela sucessão profissional, quando executivos profissionais passam a assumir o controle operacional da empresa, levando os membros da família a constituírem um conselho administrativo ou, simplesmente, a não executarem os seus poderes de voto dentro das decisões diárias das empresas.

Dekker *apud* Moreira (2017) ainda destaca que existem diferentes graus de profissionalização de uma empresa e que isso pode acarretar em uma maior abertura de cargos para pessoas que não possuem vínculo com a família e, assim, promoverem diferentes níveis de formalização de mecanismos de estrutura de governança da empresa e dos controles gerenciais.

Existem diversas variáveis que fazem com que haja essa alteração na composição das empresas familiares, seja ela composta por fatores naturais, como o envelhecimento dos membros da família fundadora; por fatores externos à empresa, como o acirramento da concorrência e, assim, levando a empresa a melhorar os seus processos, mudanças de tecnologias e o aumento de impostos são outros exemplos (BEUEN, 2008).

Beuen (2008) aponta que apesar dessas influências que modificam as estruturas das empresas familiares, elas irão influenciar e promover a criação de novas normas, rotinas e regras no sistema organizacional que serão legitimadas com o passar do tempo.

E é neste escopo que entra a inclusão da controladoria em uma empresa familiar, como destaca Beuen (2008), pois a controladoria se torna o órgão responsável pelo suporte das informações coletadas para a tomada de decisão e, assim promove a reformulação e implantação de novas atividades e rotinas para que a empresa consiga se manter no mercado.

Esta inclusão da controladoria junto ao escopo da empresa familiar pode alterar parcial ou totalmente a forma como a empresa é comandada, ou seja, “são instituídas regras e rotinas que alteram total ou parcialmente o sistema de funcionamento da organização e das pessoas envolvidas ” (BEUEN, 2008).

Beuen (2008) ainda salienta que esta mudança, seja dentro do ambiente interno ou no ambiente externo à empresa, afeta as crenças e valores que moldam e são a base da constituição da empresa.

Nakagawa (1993) descreve como sendo uma crença a aceitação de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias, como sendo verdadeiros. Para o autor os valores são resultantes das escolhas feitas entre as diversas alternativas existentes no âmbito empresarial, que são baseadas nas crenças, quando estas são claras e promovem o ganho da empresa como um todo.

As crenças e valores são determinantes da complexidade e do grau de formalização organizacional. Segundo Nakagawa (1993), destaca que estão intimamente ligadas com as características centrais das empresas e com o seu estágio de desenvolvimento. Para tanto, a compreensão da filosofia da empresa deve fazer parte da análise para o processo de implantação da controladoria nas empresas familiares, pois para que ocorra a eficiência e a eficácia do desenvolvimento da estrutura organizacional os processos de planejamento, controle e sistema de informações devem levar em consideração a filosofia da empresa (NAKAGAWA, 1993).

4 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES

Neste tópico serão apresentados os pontos de destaque dos textos utilizados como base para esta pesquisa, os quais demonstram o processo de transição. Cesaro (2018) demonstra que a busca das empresas por aperfeiçoamento do processo de controladoria surge como um instrumento de descentralização das decisões e maior dinamismo entre as empresas familiares, justamente para terem diferenciais competitivos e se manterem no mercado, já que houve o aumento do rigor da qualidade do controle das informações.

A área de controladoria já se faz presente em empresas de médio e grande porte e está cada vez sendo mais difundida nas empresas familiares, justamente para que estas mantenham a sua competitividade frente ao avanço das empresas de médio a grande porte (CESARO, 2018).

No seu estudo de caso Cohen (2013) demonstra que a causa mais provável para o fechamento das empresas está associada ao conjunto de “fatores contribuintes”, ou seja, não há somente um fator para que ocorra tal fechamento, mas uma sucessão de falhas ou problemas não resolvidos no tempo apropriado culmina na paralisação das atividades das empresas.

Este trabalho também destaca a importância da controladoria para alcançar os melhores resultados, já que foi possível visualizar na prática o que os controles internos promovem dentro de uma empresa, ou seja, como “estes procedimentos facilitam a gestão diária e contínua possibilitando a melhoria de processos e principalmente o controle de fatores internos que exercem influência direta sobre as mesmas” (COHEN, 2013).

Beuen (2010) analisa a institucionalização da controladoria dentro de três empresas selecionadas e nota que as mudanças ocorridas nas empresas só surtiram efeito devido à aceitação de todos os envolvidos, sem esta aceitação há a possibilidade de que o processo falhe.

Moreira (2017) também analisa as mudanças ocorridas em uma empresa familiar. Essa mudança é destacada segundo os estágios pela qual a empresa passou, iniciando na fase de “Nascimento e Crescimento” até a fase de “Renovação”, como destaca a autora. Ela destaca ainda que os fatores que contribuíram para essa mudança foram externos e internos à empresa, promovendo assim a transição adequada entre as fases destacadas.

Vale a pena destacar as considerações feitas a partir da observação de Moreira (2017), já que isso servirá também de base para a análise posterior das duas empresas selecionadas como estudo de caso. Para tanto será utilizada a mesma lógica que a autora original e os destaques serão para as fases que surtiram mais efeito, a saber, são as fases de “Nascimento e Crescimento”, “Maturidade” e “Renovação”.

A fase de “Nascimento e Crescimento” era contemplada por controles e planejamentos de modo informal, compartilhados entre os familiares e associados. Tais controles eram baseados em decisões de ações futuras para a empresa, focado nos objetivos dos sócios, na realização pessoal específica e no bem-estar da família, ou seja, as decisões da empresa estavam ligadas às escolhas realizadas pelos sócios para benefício dos mesmos e não para a promoção e continuidade da empresa propriamente dita (MOREIRA, 2017).

Para Moreira (2017), “o apoio e envolvimento das famílias dos associados nos primeiros estágios foram essenciais, direcionando as ações com o envolvimento dos demais empregados à realização dos ideais da empresa e dos associados”. Isto demonstra que nos níveis iniciais de uma empresa o foco direcionado a um objetivo específico e à convergência de todos os envolvidos para atingir tal objetivo é de suma importância para a sobrevivência da empresa.

Com o crescimento e a evolução da empresa para o estágio de “Maturidade” as formas de controle e gerenciamento foram realizadas tanto de modo informal quanto formal, o que permitiu que a empresa atingisse o seu objetivo para aquela época; tendo como base a estruturação empresarial com a mesma formação inicial, ou seja, a empresa ainda estava sendo gerida pelos sócios fundadores (MOREIRA, 2017).

Moreira (2017, p. 89) destaca que

a maior crise de passagem identificada foi na transição entre o estágio do crescimento para a maturidade, quando requerido o plano de sucessão e abertura de profissionalização, resolução de conflitos internos e reorganização societária, resultando na saída de dois associados irmãos entre si.

Esta crise organizacional, que resultou no rearranjo das estruturas da empresa fez com que um novo ciclo de gestão fosse iniciado, promovendo a formalização dos controles através da inclusão da tecnologia específica para auxiliar na análise de dados para a tomada de decisão. Tudo isso permitiu que a empresa tivesse ao seu alcance formas de análise de investimentos e a alocação de recursos, visando o melhor aproveitamento e assim gerando melhores resultados. Esta alocação de recursos se deu através do direcionamento dos funcionários que possuíam formação acadêmica para as suas áreas de atuação, o estabelecimento de metas comerciais e a preparação da empresa para a fase de “Maturidade” (MOREIRA, 2017).

Por fim, Moreira (2017) aponta que a reestruturação da área financeira e a incorporação da controladoria na empresa tiveram o ponto de destaque na fase de “Renovação”, pois estas duas áreas foram responsáveis pela geração de relatórios completos para fundamentarem as tomadas de decisões gerenciais que contemplavam a análise de risco e de obtenção de melhores resultados, o que promoveu maior dinamismo e facilitou a análise dos concorrentes, dentre outros fatos, contribuindo para as aquisições realizadas nessa fase.

5 ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES

Esta seção será destinada a apresentar o estudo de caso escolhido como tema para este artigo e se estruturará da seguinte forma: primeiramente serão apresentadas as informações de cada empresa, respeitando o sigilo das informações, o que não implicará no comprometimento da análise proposta; posteriormente serão apresentados os pontos executados por cada empresa segundo o modelo ECBC apresentado por Borinelli (2006) e, por fim, serão apresentados os pontos para que a execução da transição e inclusão dos controles proporcionados pela área de Controladoria.

Para fins didáticos as empresas serão classificadas como empresa A e empresa B, ambas situadas na região de Assis, interior do estado de São Paulo, há mais de trinta anos. A empresa A é uma empresa familiar de capital fechado com mais de 30 anos de existência do ramo de metalurgia, estruturada por três gerações no seu processo sucessório. Inicialmente era de pequeno porte, composta pelo fundador inicial com o objetivo de promover o sustento de sua família; a segunda geração composta por três sócios também possuía o objetivo de sustentar as suas respectivas famílias, porém possuíam visões distintas; a terceira geração, que compõe essa empresa está estruturada em alguns familiares, pois alguns preferiram não permanecer na empresa.

Com o passar dos anos e com a passagem de uma geração de “donos” para a posterior, o objetivo da empresa foi alterando e assim o tamanho da mesma foi crescendo. Na fase em que a segunda geração estava no comando da empresa, a mesma já possuía mais de quarenta pessoas em seu quadro de funcionários e os controles, que antes eram manuais e precários, foram forçados a ser substituídos por controles mais ágeis e fidedignos para que a tomada de decisão ocorresse de forma clara e promovesse o aumento dos resultados para a empresa.

A empresa B também é uma empresa familiar de capital fechado com mais de 30 anos de existência situada na região de Assis, pertencente ao ramo alimentício e que também foi constituída pela composição de três gerações no comando de suas atividades.

Assim como a empresa A, a empresa B possuiu os mesmos objetivos iniciais de um único fundador, que posteriormente foi passado para dois sócios na sua segunda geração de comando, mas distintamente da empresa A, a empresa B passou pelo processo de sucessão profissional. Este processo de sucessão profissional fez com que executivos profissionais assumissem o controle operacional da empresa e os sócios fizessem parte do conselho da empresa.

As duas empresas contrataram consultorias específicas para a adequação dos processos internos e, em ambos casos houve a implantação da estrutura proposta por Borinelli (2006), ou seja, foram implantados controles para contemplar as áreas das funções Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle de Ativos, Controle Interno, Controle de Riscos, Gestão da Informação e Outras. Porém, o que pode ser verificado foi que somente na empresa B algumas destas funções permaneceram ativas por mais tempo, enquanto que na empresa A elas perduraram por alguns anos devido ao fato de a empresa ter passado por mudanças internas que contribuíram para a saída de alguns sócios e, conseqüentemente, a diminuição das atividades que vieram após o período de alteração do ambiente externo no qual esta empresa estava inserida.

Notou-se também que em nenhuma das duas empresas houve problemas em relação às atividades e funções da controladoria relativas ao planejamento, orçamento, execução, controle ou à implantação de medidas corretivas. O maior problema encontrado foi com relação à avaliação de desempenho, ou seja, para a atribuição de medidas para mensurar o desempenho obtido pelas duas empresas.

Entende-se que este ponto possui dificuldades por se tratar de um aspecto que envolve a interação com pessoas e não somente a execução de tarefas ou da manipulação de dados. Diversos são os estudos que analisam esta questão, como por exemplo, os estudos de Hatakeyama (1995) e Araujo e Garcia (2009).

Em seu estudo Hatakeyama (1995) destaca o papel da gerência e a sua interação com o subordinado, a qual deve ser pautada sobre a confiança entre as duas partes. A motivação também é ponto fundamental destacado pelo autor para que a interação e os resultados sejam os melhores possíveis. Sabe-se que este não é o ponto exato de abordagem do trabalho, mas com esta citação queremos destacar que mesmo obtendo as diretrizes de como se executar a implantação da área de controladoria dentro de uma empresa, os resultados não serão alcançados se o fator humano que compõe a empresa não for levado em consideração, pois como se percebeu pela análise do autor citado, não há motivação por parte dos envolvidos em querer buscar a alteração de crenças e valores e isto, como já destacado por Nakagawa (1993), faz parte do cerne das empresas.

Esta alteração de crenças e valores foi o ponto no qual tanto a empresa A quanto a empresa B falharam na sua execução, o que comprometeu exatamente a função destacada anteriormente e, conseqüentemente, a implantação da área de controladoria. Esta dificuldade na alteração de crenças e

valores pode ser minimizada através da transformação da área de recursos humanos em uma área estratégica, como sugere Araujo e Garcia (2009) em seu estudo, apontando que esta área será responsável pela busca de projetos e atividades visando ampliar os resultados das empresas, sendo que deverão ter como “objetivos de melhoria da qualidade de vida dos funcionários e criação de ambientes para atração e retenção de talentos”.

Araujo e Garcia (2009) destacam, ainda, que a dispersão das tecnologias e técnicas de gestão são verdades absolutas, pois não é possível considerar somente uma forma como predominante. Eles também destacam as tecnologias existentes como sendo: aprendizagem organizacional; gestão pela qualidade total; estrutura e gestão horizontal e em rede; *Empowerment*, *Coaching/mentoring*; *Benchmarking*; *Balanced scorecard*; reengenharia; entre outros; sendo que o *Benchmarking* é o mais utilizado segundo a pesquisa realizada pelos autores.

Estas técnicas auxiliam os gestores e a própria área de controladoria, seja ela na implantação ou na continuidade da mesma dentro de uma empresa, para que sejam alcançados as metas e os objetivos traçados.

Nas duas empresas em questão, nenhuma dessas técnicas foram utilizadas e, provavelmente, seriam a ferramenta que facilitaria a implantação da área de controladoria com menos riscos e com maior fluidez em toda a organização.

Sabemos que este não é somente o ponto chave para que o processo de implantação da controladoria não tenha dado certo para a empresa A e tenha sido incompleto para a empresa B. Outros fatores, como a falta da disseminação dos objetivos gerais para todos os membros da empresa e a ausência de uma política empresarial baseada no trabalho em equipe também favoreceu a este insucesso. Porém, este trabalho não pretende aprofundar nestas discussões, devido ao grande leque de vertentes que existem na literatura e, assim, seria necessária uma abordagem muito mais complexa do que a estrutura apresentada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como base a apresentação teórica de como a área de controladoria se estrutura dentro de uma empresa, mais especificamente como ela se insere dentro de uma empresa tida como familiar e, a partir disso foi desenvolvido o estudo de caso de duas empresas familiares situadas no interior do estado de São Paulo, evidenciando os pontos fortes e fracos na implantação das premissas da controladoria nestas duas empresas.

A análise levou em consideração o modelo BCDC apresentado por Borinelli (2006), que demonstra que a controladoria está estruturada nas funções “Contábil”; “Gerencial-Estratégica”; “Custos”; “Tributária”; “Proteção e controle dos Ativos”; “Controle Interno”; “Controle de riscos”; “Gestão da Informação”; e “Outras” (Auditoria, Tesouraria, Processo de Gestão e Controle Interno).

Ainda faz parte deste modelo a definição das atividades que a controladoria deve desenvolver dentro das organizações, a saber: planejamento, orçamento, execução, controle, medida corretiva e avaliação de desempenho (BORINELLI, 2006).

As empresas apresentadas no estudo de caso, empresa A e empresa B, se utilizaram das funções e atividades para a implantação da controladoria em seu ambiente organizacional, porém as duas não sustentaram estas mudanças por muito tempo, o que ocasionou perdas significativas para a empresa A, enquanto que para a empresa B houve a necessidade de reformulação de algumas funções para que fossem aferidos os resultados mínimos esperados.

A partir deste estudo conseguimos identificar que não há sucesso em qualquer implantação de sistemas de gerenciamento se não forem levados em conta todos os fatores que envolvem as organizações, ou seja, devem-se considerar as crenças e valores nos quais a empresa está inserida e se elas terão que ser reformuladas para que novos resultados sejam obtidos; deve-se levar em conta ainda o fator humano da organização, onde foi destacado que treinamentos e diversas outras formas de abordagem dos recursos humanos poderão ser utilizadas para a melhor adequação das novas diretrizes passadas, a fim de minimizar o estresse e qualquer outra barreira imposta à mudança de paradigmas.

Esperamos que este estudo sirva de base para que outras organizações não cometam o mesmo equívoco de somente se concentrar nos meios e formas de alterarem os processos físicos e se esqueçam de mensurar e adequar as novas crenças e valores para que estas estejam de acordo com os novos objetivos estipulados. Vale lembrar que o fator humano também não deve ser deixado de lado, o qual deve acompanhar as reformulações propostas pela implantação da controladoria através de treinamentos e demais ferramentas existentes dentro do arcabouço dos estudos da área de recursos humanos.

7 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 436 p.

BEUREN, Ilse Maria; MILLER, Terezinha Cordeiro. **Evidências de Institucionalização da Controladoria em Empresas**. (S.1.): Universidade FUMEC, 2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/181>>. Acesso em 24 de ago. 2018.

BEUREN, Ilse Maria; MILLER, Terezinha Cordeiro. **Processo de Institucionalização da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras**. In: Encontro Anual Da Anpad, 5., Belo Horizonte, 2008.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria Da Silva (Org.). **Controladoria Empresarial: Conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010. 343 p.

CESARO, Tatiane De *et al.* **Proposição de implantação da controladoria: um estudo em uma empresa familiar do segmento imobiliário**. Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 230 - 250, may 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/139>>. Acesso em: 19 sep. 2018.

COHEN, Amanda N.; SANTANA, Alessandra S.C. **Controladoria em Pequenas Empresas: Um estudo de caso aplicado a uma Empresa na Região de Ribeirão Preto**. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, (S.1.), v.1, n.1, p.1-

19, jan./jun.2013. Disponível em < <http://estaciocibeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/1.pdf>>. Acesso em: 19 sep. 2018.

CRUZ, Bleise Rafael Da. **A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DOCPLAYER. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7595857-Processo-de-institucionalizacao-da-controladoria-em-empresas-familiares-brasileiras.html>>. Acesso em 24 de ago. 2018.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 299 p.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: UFMG, 1995. 210 p.

MARQUES, Brunna Fernanda; CAMARA, Marcia Regina Gabardo. **O setor de serviços, a indústria de software e de tecnologia de informação. Uma análise teórica e empírica**. In: XXII EAIC - Encontro de Iniciação Científica, 2013, Guarapuava. Anais do XXII EAIC - Encontro de Iniciação Científica. Guarapuava: Editora da Unioeste, 2013. v.1. p.1 – 4

_____, Brunna Fernanda; CAMARA, Marcia Regina Gabardo Da. **Patentes Em Biotecnologia No Brasil: Análise Da Evolução No Período De 2003 A 2013**. 2014. 49 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.

MOREIRA, Leide Vania Miranda. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares**. 2017. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implantação**. São Paulo: Atlas, 1993. 104 p.

Gilson Ambrosio Morais

Faculdade da Alta Paulista – FADAP/FAP

gilson.ambrosio@life.com.br

Nicoli Carolini de Lázari Hatano

Faculdade da Alta Paulista – FADAP/FAP

nicollazari@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100

CEP 19806-900

Fone (18) 3324-1607

rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br

<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a composição do endividamento da população brasileira, assim como apontar o principal fator responsável pelo endividamento da população, a evolução do nível de endividamento para o período de 2010 a 2018 e propor ações que possam contribuir para a redução do nível de endividamento. Realizou-se uma análise de dados secundários sobre endividamento. Estes dados, coletados e discutidos no trabalho, foram obtidos por meio da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo. Os principais resultados mostraram que o nível de endividamento da população sofreu pouca alteração no período de 2010 a 2018. Mais de 60% do total de famílias apresentaram algum grau de endividamento neste período. As famílias com menor nível de renda tiveram um maior grau de endividamento comparativamente às famílias com renda maior. O cartão de crédito foi o tipo de dívida mais recorrente entre as famílias no Brasil, independentemente da faixa salarial. Incentivo e orientação sobre planejamento financeiro é fundamental para reduzir ou evitar maiores níveis de endividamento no país.

Palavras-chave: Endividamento. Cartão de Crédito. Dívida.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the composition of the indebtedness of the Brazilian population, as well as to point out the main factor responsible for the indebtedness of the population, the evolution of the level of indebtedness for the period from 2010 to 2018 and propose actions that may contribute to the reduction of the level of indebtedness. The analysis of secondary data on debt was performed. These data, collected and discussed in this paper, were obtained through the National Confederation of Commerce of goods, Services and Tourism. The main results showed that the level of indebtedness of the population underwent little change in the period from 2010 to 2018. More than 60% of the total families presented some degree of indebtedness in this period. Families with lower income levels had a higher degree of indebtedness compared to families with higher incomes. Credit card was the most recurrent type of debt among families in Brazil, regardless of the salary range. Incentive and guidance on financial planning is key to reducing or avoiding higher levels of indebtedness in the country.

Keywords: Indebtedness. Credit card. Debt.

1 INTRODUÇÃO

A falta de uma correta administração financeira das famílias brasileiras está entre os principais motivos do processo de endividamento, o qual ocorre devido ao não acompanhamento disciplinado da destinação dos seus recursos financeiros e à falta de um planejamento que evite o endividamento. Segundo Santos e Silva (2014), o endividamento das famílias tem crescido no Brasil.

Atualmente com o crescimento de chamada apelativa ao consumo, alguns indivíduos acabam caindo em situações indesejáveis, muitas vezes pela facilidade de obtenção de crédito oferecida. Sabe-se que em 2017 cerca de 40% dos consumidores brasileiros, pessoas com mais de 18 anos, encontraram-se endividadas (SPC BRASIL, 2017). Verifica-se que vários fatores comportamentais influenciam o início de um endividamento, tais como: falta de um planejamento orçamentário, baixo grau de alfabetização financeira e grau de autocontrole.

Um dos meios mais utilizados, que pode ter contribuído para esse endividamento, é o cartão de crédito. Este tem a possibilidade de facilitar um gasto, quando a pessoa não dispõe de recursos para que o pagamento seja realizado à vista, sem que o usuário possa planejar a relação do gasto e de sua renda, muitas vezes, ainda não realizada, apenas projetada.

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é analisar a composição do endividamento da população brasileira. Especificamente, busca-se apontar o principal fator responsável pelo endividamento da população, a evolução do nível de endividamento para o período 2010 a 2018, assim como propor ações que possam contribuir para a redução do nível de endividamento.

Por meio da análise de dados secundários, esta pesquisa irá apresentar a situação em que se encontram os endividados brasileiros e reforçar a importância de um planejamento do orçamento individual ou familiar.

2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ENDIVIDAMENTO

Um indivíduo com nível de endividamento alto compromete parte significativa de sua renda, o que leva ao não cumprimento de suas obrigações junto aos credores (FERREIRA, 2006). A falta de um planejamento do orçamento familiar pode levar a um alto nível de endividamento. A administração ineficiente e o mau acompanhamento da destinação dos recursos financeiros podem explicar parte do aumento do nível de endividamento de algumas famílias, as quais passam a apresentar um resultado negativo orçamentário (SANTOS; SILVA, 2014).

Para Ribeiro (2005), p. 156:

O consumidor precisa enfrentar três diferentes batalhas contra o crédito, uma, contra si mesmo e seu desejo de “ter”; outra contra a avalanche virtual da publicidade via televisão, internet, telefone, etc.; e, uma terceira, contra o ataque físico, quando, caminha pelo centro da cidade, é incessantemente abordado por homens e mulheres de panfletos em punho.

Em trabalho realizado dentro do domínio da economia são caracterizadas três razões que explicam os motivos pelos quais uma pessoa passa a gastar mais do que ganha, são eles: (i) baixa renda,

de modo que nem sequer são cobertas as despesas essenciais, (ii) alta renda, combinada com um forte desejo de gastar, e (iii) uma falta de vontade e disposição para economizar (independentemente da renda). Este estudo, de Davies e Lea (1995), discute a origem dos problemas de crédito, não somente a partir de fatores econômicos, mas também por motivações psicológicas e comportamentais.

Foi criada e desenvolvida, especialmente para grupos brasileiros de baixa renda, uma escala de atitudes de endividamento, que compreende três dimensões: a) A moral na sociedade, que diz respeito aos valores que influenciam a atitude do indivíduo; b) A preferência no tempo, associada à possibilidade de consumir ou delongar este consumo; c) O grau de autocontrole relativo às tomadas de decisões financeiras (MOURA, 2005).

Conforme pesquisa realizada pelo SPC BRASIL (2017), os consumidores atrasam com maior intensidade contas como empréstimos, cartão de crédito e cheque especial, as quais resultam em incidência de juros em casos de atrasos e agravam ainda mais a situação financeira em questão.

O cartão de crédito, pela sua forma de negociação simples e rápida, dá uma sensação de facilidade para promover gastos. Transforma o desejo de uma necessidade imediata na sensação de ter aquele dinheiro disponível no momento para gastá-lo (ROBERTS; JONES, 2001).

Constatou-se que estudantes universitários que haviam sido expostos a produtos que poderiam ser comprados com cartões de crédito estavam mais propensos a comprar, a tomar a decisão de compra mais rapidamente e a gastar mais do que estudantes que foram expostos aos mesmos produtos sem a presença do logotipo de cartão de crédito. Feinberg (1986) concluiu que os estudantes foram condicionados a associar o cartão de crédito ao ato de gastar.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo consiste em uma análise de dados secundários sobre endividamento das famílias brasileiras para o período de 2010 a 2018. Os dados secundários foram obtidos por meio da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo.

Os tipos de dívidas considerados neste trabalho, de acordo com a fonte de obtenção dos dados, são: cartão de crédito, cheque especial, cheque pré-datado, crédito consignado, crédito pessoal, carnês, financiamento de carro, financiamento de casa ou outras dívidas.

Diferentes categorias de faixas salariais também são consideradas na análise dos dados: famílias que recebem até 10 salários mínimos e famílias que recebem mais de 10 salários mínimos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 mostra o nível de endividamento das famílias para o período de 2010 a 2018. Quando a comparação é feita ao longo do tempo, observa-se que o nível de endividamento pouco variou. O nível “muito endividado” em 2010 representava 13,7% do total e em 2018 apresentou pouca variação, 13,6%.

Mais de 60% do total de famílias em janeiro de 2018 apresentaram algum grau de endividamento, como “muito endividado”, “mais ou menos endividado” ou “pouco endividado”.

Quando se observa o nível de endividamento, segundo diferentes faixas salariais, até 10 salários mínimos e mais de 10 salários mínimos, notam-se diferenças. Como observado pela tabela 2, o nível “muito endividado” é quase duas vezes maior para as famílias que têm uma renda menor (14,8% para as pessoas que recebem até 10 salários mínimos e somente 7,5% para as pessoas que recebem mais de 10 salários mínimos).

Dessa forma, as famílias com menor renda apresentam mais de 60% de algum nível de endividamento com cartão de crédito, cheque especial, cheque pré-datado, crédito consignado, crédito pessoal, carnês, financiamento de carro, financiamento de casa ou outras dívidas. Mesmo em menor proporção, as famílias que recebem uma renda maior, também apresentam certo grau de endividamento, pouco mais de 50%.

Especificamente, o total de endividados que recebem até 10 salários mínimos em janeiro de 2018 é de 62,9%, e o percentual de endividado que recebem mais de 10 salários mínimos no mesmo período em 2010 é de 53,6%, o que indica que pessoas que têm um salário relativamente menor, apresentam maior probabilidade de contrair dívidas em relação as que têm um salário maior.

Ao analisar a composição do endividamento das famílias brasileiras, de acordo com dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, o cartão de crédito é o maior responsável pelo endividamento, enquanto o cheque pré-datado representa a menor parcela do endividamento dessas famílias (tabela 3).

Em janeiro de 2018, as dívidas com cartão de crédito corresponderam a 77,4% dos tipos de dívidas das famílias. Um percentual alto quando comparado com os demais tipos de dívidas, como cheque especial, cheque pré-datado, crédito consignado etc.

A composição do endividamento das famílias sofreu alteração entre 2010 e 2018. Em 2010 o cartão de crédito era o maior responsável pelo endividamento, conforme apontado também por autores como Feinberg (1986); Roberts e Jones (2001); e Littwin (2008).

Em 2018, o cartão de crédito permaneceu como a principal causa. Porém o segundo principal tipo de dívida, com carnês, teve diminuição de 13,5% em relação ao período de 2010 a 2018, devido à facilidade de obtenção do cartão de crédito. Observou-se aumento nos percentuais de endividamento com financiamento de carro e financiamento de casa.

A tabela 4 apresenta informações sobre tipo de dívida por faixas salariais. Ainda que o tipo de dívida mais recorrente entre as famílias com diferentes faixas salariais seja o cartão de crédito, existem diferenças relevantes. Após o endividamento com cartão, as famílias com menor renda têm maior percentual de endividamento com crédito pessoal e carnês em 2018, 10,1% e 18,3% respectivamente. No mesmo período, as famílias com renda maior têm maior percentual de endividamento com financiamento de carro e financiamento de casa, 21,4% e 16,3% respectivamente, bens de consumo considerados mais caros.

A maior diferença de tipo de dívida entre as diferentes faixas de renda observada na tabela 4, em relação às duas faixas salariais, foi o financiamento de carro, em que os endividados com maior renda tiveram um percentual 12,6% maior destinado a este tipo de dívida do que os endividados com menor renda.

Para financiar bens relativamente mais caros, muitas vezes, são exigidas maiores garantias ou maiores rendas. O crédito pessoal e os carnês podem ser adquiridos de forma mais rápida ou simples, o que pode explicar este resultado.

Tabela 1 - Nível de Endividamento (% do total de famílias), 2010-2018.

	jan/10	jan/11	jan/12	jan/13	jan/14	jan/15	jan/16	jan/17	jan/18
Muito endividado	13,7%	14,1%	14,2%	12,0%	12,2%	10,0%	13,6%	14,4%	13,6%
Mais ou Menos endividado	21,7%	21,4%	22,2%	20,7%	24,6%	21,0%	22,4%	21,2%	23,4%
Pouco Endividado	25,8%	23,9%	22,4%	27,5%	26,7%	26,5%	25,5%	23,1%	24,4%
Não tem dívidas desse tipo	37,5%	40,0%	39,6%	38,8%	36,2%	42,2%	38,4%	41,0%	38,6%
Não sabe	1,0%	0,5%	1,4%	0,9%	0,3%	0,2%	0,1%	0,3%	0,1%
Não respondeu	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo (2018).

Tabela 2 - Nível de Endividamento por faixa salarial, 2018.

	Até 10 s.m.*	Mais de 10 s.m.*
	jan/18	jan/18
Muito endividado	14.8%	7.5%
Mais ou Menos endividado	24.3%	19.0%
Pouco Endividado	23.8%	27.1%
Não tem dívidas desse tipo**	37.0%	46.3%
Não sabe	0.1%	0.1%
Não respondeu	0.0%	0.0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo (2018).

Notas: *s.m. significa salário mínimo.

**Cartão de crédito; cheque especial, cheque pré-datado; crédito consignado; crédito pessoal; carnês; financiamento de carro; financiamento de casa; outras dívidas.

Tabela 3 - Tipo de dívida, 2010-2018.

	jan/10	jan/11	jan/12	jan/13	jan/14	jan/15	jan/16	jan/17	jan/18
Cartão de crédito	67,7%	72,3%	73,0%	74,0%	75,9%	71,4%	78,6%	76,9%	77,4%
Cheque especial	8,1%	6,0%	6,1%	7,2%	5,1%	5,3%	7,1%	7,3%	5,0%
Cheque pré-datado	4,4%	3,0%	2,7%	2,6%	1,5%	1,7%	1,7%	1,7%	1,0%
Crédito consignado	4,6%	4,0%	3,3%	5,2%	4,9%	3,6%	4,8%	5,4%	5,4%
Crédito pessoal	13,3%	10,5%	12,1%	8,9%	8,7%	10,2%	9,8%	9,7%	9,9%
Carnês	30,4%	20,1%	22,3%	19,7%	16,0%	18,4%	16,8%	14,5%	16,9%
Financiamento de carro	9,9%	9,8%	10,0%	11,9%	13,4%	14,3%	12,5%	9,9%	11,0%
Financiamento de casa	3,1%	3,3%	3,3%	5,2%	7,0%	8,3%	8,1%	8,4%	8,4%
Outras dívidas	0,0%	3,9%	2,3%	2,2%	3,0%	1,3%	2,4%	2,3%	2,7%
Não sabe	0,7%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
Não respondeu	0,6%	30,0%	0,2%	0,4%	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo (2018).

Tabela 4 - Tipo de dívida por faixa salarial, jan/2018.

	Até 10 s.m.*	Mais de 10 s.m.*
Cartão de crédito	78.3%	73.8%
Cheque especial	4.4%	6.9%
Cheque pré-datado	0.8%	1.9%
Crédito consignado	5.2%	6.5%
Crédito pessoal	10.1%	8.9%
Carnês	18.3%	10.1%
Financiamento de carro	8.8%	21.4%
Financiamento de casa	6.7%	16.3%
Outras dívidas	3.0%	1.1%
Não sabe	0.1%	0.0%
Não respondeu	0.1%	0.2%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a composição do endividamento da população brasileira. Especificamente, buscou apontar o principal fator responsável pelo endividamento da população, a evolução do nível de endividamento para o período 2010 a 2018, assim como propor ações que possam contribuir para a redução do nível de endividamento.

As famílias com maior renda também apresentam certo grau de endividamento, porém, relativamente menor quando comparado ao grau de endividamento das famílias que têm uma menor renda.

Mesmo que o cartão de crédito seja o tipo de dívida mais recorrente entre as famílias com os dois tipos de faixas salariais, até 10 salários mínimos e mais de 10 salários mínimos, diferentes tipos de dívidas aparecem em seguida entre as diferentes faixas. Em janeiro de 2018, as famílias com maior renda apresentaram maior percentual de dívida com financiamento de carro e financiamento de casa, enquanto as famílias com menor renda tiveram maior percentual de endividamento com crédito pessoal e carnês.

Diante das literaturas pesquisadas verificou-se que as principais causas que podem levar um indivíduo ao endividamento são: facilidade de obtenção de crédito, falta de planejamento pelo indivíduo ou pela família, falta de orientação adequada e de ações oriundas do poder público.

Programas voltados ao planejamento financeiro para alunos poderiam ser aplicados em instituições de ensino, observando e identificando os fatores comportamentais e emocionais. Dessa forma, a probabilidade destes consumidores começarem a refletir sobre suas reais necessidades de consumo seria maior. O controle e o planejamento financeiro seriam considerados fundamentais. Isso permitiria incentivar um comportamento adequado às possibilidades financeiras de cada um, considerando as prioridades de gastos, as necessidades básicas, como transporte, moradia, alimentação etc., a renda disponível e os limites orçamentários.

Observou-se que o principal responsável pelo endividamento da população brasileira é o cartão de crédito. Entre o período de 2010 a 2018, o cartão de crédito representou o maior percentual da composição do endividamento da população. Além da impossibilidade de pagamento do valor do bem ou serviço adquirido, podem ser aplicadas a estas dívidas altas taxas de juros, que acabam comprometendo ainda mais o orçamento familiar.

Com um planejamento financeiro eficaz é possível descrever as reais necessidades, identificar a renda disponível, as despesas mensais, assim como uma estimativa de resultado final mensal, positivo ou negativo. Este saldo final pode ser mantido como uma reserva ou destinado à poupança e contribuir para possíveis imprevistos que possam ocorrer.

Boa parte das famílias brasileiras apresenta algum grau de endividamento, mais de 60%, o que mostra que a maior parcela dessas famílias não está preparada ou não realiza um planejamento financeiro que sirva de base para a tomada de decisão financeira.

6 REFERÊNCIAS

- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMERCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic)**. Disponível em: <www.cnc.org.br>. Acesso em: 10 set. 2018.
- DAVIES, E.; LEA, S.E.G. Student Attitudes to Student Debt. **Journal of Economic Psychology**, Amsterdam, v. 16, n. 4, p. 663-679, dez. 1995.
- FEINBERG, R. A. Credit cards as spending facilitating stimuli: a conditioning interpretation. **Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 3, p. 348-356, 1986.
- FERREIRA, R. **Como Planejar, Organizar e Controlar seu Dinheiro**. São Paulo: Thomson IOB, 2006.
- LITWIN, A. Beyond usury: a study of credit-card use and preference among low-income consumers, **Texas Law Review**, v. 86, n. 3, fev. 2008.
- MOURA, A. G. **Impacto dos diferentes níveis de materialismo na atitude ao endividamento e no nível de dívida para financiamento do consumo nas famílias de baixa renda no município de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2005.
- RIBEIRO, C. A. et al. **Finanças pessoais: análise dos gastos e da propensão ao endividamento em estudantes de administração**. Disponível em: <<http://www.sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhoPDF/385.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- ROBERTS, J. A.; JONES, E. Money Attitudes, Credit Card Use, and Compulsive Buying among American College Students. **The Journal of Consumer Affairs**. V. 35, n. 2, p. 213-240. mar. 2005.
- SANTOS, A. C.; SILVA, M. Importância do planejamento financeiro no processo de controle do endividamento familiar: um estudo de caso nas regiões metropolitanas da Bahia e Sergipe. **Revista formadores: vivências e estudos**. Cachoeira. v. 7, n. 1, p. 5-17.
- SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO - BRASIL. **Inadimplentes no Brasil em 2017: perfil e comportamento frente às dívidas**. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/home>>. Acesso em: 25 set. 2018.

**Ernesto Michelangelo
Giglio**

Universidade Paulista - UNIP
ernesto.giglio@gmail.com

Antonio Luiz Pelegrini

Universidade Paulista - UNIP
alpelegrini@ig.com.br

RESUMO

O objetivo do trabalho é apresentar e discutir questões da interdependência entre seus participantes, seu desenvolvimento e operações. Como base teórica utilizam-se conceitos de redes nas quais os participantes tornam-se atores centrais aceitos e legitimados por suas ações, como intermediários entre compradores, fornecedores e aduana. A proposição orientadora é que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos e não por legitimidade de atuação, origina conflitos e jogos de poder. Apresentam dados da rede logística portuária paulista, principalmente processos de transporte a granel. Através de pesquisa concluiu-se que a afirmativa se mantém, pois a associação, ator central, que opera na área e praticamente monopoliza o negócio, ocupou espaço a partir de ligações políticas, gerando disputas de poder. Contribui ao apresentar evidências que o equilíbrio e assimetrias de uma rede de negócios estão relacionados à posição e à legitimidade dos atores centrais.

Palavras-chave: Redes. Interdependência. Centralidade. Redes Portuárias.

ABSTRACT

The objective of this article is to present and discuss the interdependence, between the participants, development and operations. Theoretical basis are used networking concepts that gives meaning and direction to the business actions as intermediaries between buyers, suppliers and customs agencies. The guiding proposition is that the existence of a central actor, whose centrality was obtained by social influence and possession of resources and not for actions legitimacy, causes conflicts and power games. This article presents network port logistics, especially the processes of grains transport. Through research it was concluded that the statement keeps, because the association of carriers operating in the area and practically monopolizes the business, is a central actor who occupied vacant space from political connections; generating power struggles. This study contributes too by presenting evidence that the balance and asymmetry of a business network are related to the position and the legitimacy of the central actors.

Keywords: Networks.; Interdependence, Centrality, Network Port.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é apresentar e discutir o tema das redes de logística portuária nos seus desenvolvimentos, problemas e resistências que operam no sentido de facilitar ou dificultar a evolução das ações coletivas dos atores participantes. Para a discussão utilizam-se as variáveis, interdependência, rede de relações e centralidade; como sendo as principais na caracterização do equilíbrio das redes. A proposição orientadora é que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, origina conflitos e jogos de poder.

A base teórica está fundada nos conceitos de imersão social, de Granovetter (1985), de interdependência de Amin (1989, citado por Kumar, 1997, p.51), de centralidade de Burt (1976) e de assimetrias de Grandori e Soda (1995).

Entende-se que o negócio portuário caracteriza-se como uma rede, por suas complexas relações entre as partes envolvidas, principalmente os processos interdependentes, a necessidade de comprometimento e a estrutura, com a existência de atores centrais.

A interdependência é a essência do fenômeno de redes. Significa que existe uma consciência coletiva que não é mais possível uma empresa isolada realizar todos os processos de produção e comercialização dos produtos. A operação em conjunto, numa relação de interdependência, com suas derivações de cooperação e conflito seria a essência da estrutura e dinâmica das redes (GRANDORI e SODA, 1995; OLIVER e EBERS, 1998, GRANDORI E SODA, 2006).

No caso da logística portuária, envolvendo os importadores, exportadores, transportadoras, caminhoneiros autônomos e as agências reguladoras do fluxo operacional no porto, entre outras; a presença de trabalho conjunto torna-se necessária e fundamental, ficando clara a interdependência entre os atores.

Havendo consciência da interdependência, cada ator se compromete, na rede, com seus vários conteúdos (econômicos, tecnológicos, sociais, políticos), num fenômeno denominado imersão (tradução livre do conceito de embeddedness de Granovetter, 2007).

Conforme os atores se organizam nos processos coletivos, criam-se os laços e legitimam-se as posições. Um ator central seria aquele com grande número de laços, comparado a os outros e a um poder legitimado a partir de suas ações e de suas várias ligações.

Baseados em afirmativas de Powell e DiMaggio (1983), criou-se a proposição orientadora de que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, cria disputas de poder entre as organizações, o que se reflete no equilíbrio da rede e no comprometimento dos atores. Como proposição secundária, derivada da principal, relativa ao comportamento dos atores, afirma-se que mesmo quando um conjunto de empresas apresenta características de um sistema em rede, mas existem disputas de poder, seus atores agem conforme o modelo de competição isolada.

Para ilustrar e discutir o tema são apresentados dados da rede de empresas no transporte de mercadorias no município do Guarujá, em São Paulo, o que inclui caminhoneiros autônomos, microempresários do setor, empresas transportadoras, empresas importadoras; empresas de processamento de fertilizantes; órgãos do governo e consumidores finais.

O caso é interessante e válido porque nesse município existe uma associação, estabelecida informalmente, visto não ter identidade jurídica estabelecida, composta por caminhoneiros que se colocam à disposição para realizar a movimentação de cargas, tanto nas importações, quanto nas exportações de grãos nos portos de Santos e Guarujá e que ocupam uma posição central na rede de operações.

A característica dessa associação é contar com um expressivo número de caminhões, com processos ágeis de operações e com representantes que mantêm ligações políticas e empresariais com atores do governo e executivos da região. A associação existe há vinte e cinco anos.

O artigo contribui para a discussão do equilíbrio e de conflitos nas redes a partir da legitimidade e centralidade de atores, com reflexos nas disputas de poder e assimetrias de recursos.

O artigo inicia com esta introdução, onde se discute o tema e sua relevância, indica-se a teoria de base e a proposição orientadora. Num próximo item apresenta-se um painel de estudos brasileiros que analisaram redes portuárias, concluindo pela validade da proposição orientadora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Utilizando as palavras chave redes; interdependência; centralidade e redes portuárias, buscou-se nos bancos de dados do Google acadêmico, do Scielo e na biblioteca local da universidade os artigos referentes. Foram encontrados por volta de uma centena de artigos, cuja análise do resumo indicou estarem voltados para as questões de fluxo de mercadorias, dos problemas operacionais, da infraestrutura no negócio e do tema emergente de sustentabilidade. Foram raros os que trataram do tema na perspectiva de redes de negócios.

O discurso dos autores, no entanto, sugere um raciocínio de redes. Assumpção e Cristiano (2010) afirmam a necessidade de reformulação da cadeia portuária, com o desenvolvimento de pequenas redes de distribuição, no sistema de cabotagem. Santos e Santos (2012) e Anderson *et al.* (2011) sugerem o uso múltiplo e coordenado de sistemas de movimentação.

Outros estudos (Cespeg, 2010; Façanha *et al.*, 2010; Stupello, 2011, Mossini, 2011, Salvaro, 2011) também afirmam a necessidade de reformulação a partir de sistemas mais integrados.

A afirmativa convergente destes, nesse painel de artigos é a visão da necessidade de um sistema integrado, com a existência de instalações portuárias ao longo da costa brasileira, que funcionariam como *hubs*, com capacidade de redistribuir as cargas de forma rápida e eficiente, interligado aos outros modais; aceitando que a tarefa é complexa. Esse discurso aponta para análises na perspectiva de redes, já que tem a capacidade de lidar com fenômenos complexos, imprevisíveis (em eventos como condições climáticas), em relações interdependentes e com infinitos atores.

Apesar da direção desse discurso, os artigos não investigaram a interdependência, as relações sociais e as posições dos autores. Nesse sentido, o trabalho atual caracteriza-se como exploratório.

A formação de redes interorganizacionais tem gerado interesse dos pesquisadores, principalmente no estudo da união de pequenos empresários, motivados pela ideia de que a união em rede permite alcançar competitividade no mercado em que atuam, podendo sobreviver à concorrência (BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., REYES E. J., 2010); (BALESTRIN, A., VARGAS, L. M., 2002).

Os autores (LIPNACK e STAMPS, 1994; FUKUYAMA, 1996; CASTELLS, 1999; DAGNINO e PADULA, 2002; PUTNAM, 2002) afirmam que os pequenos empresários se unem, criando propósitos comuns, principalmente a sobrevivência no mercado, e mantém a união a partir de ações conscientes fundadas no comprometimento, na confiança e na cooperação. Os estudos de redes têm se focado nos fatores que desenvolvem a rede ou criam resistências entre eles, sendo citada a posição dos atores na rede.

Todeva (2006) descreve nove tipos de rede, conforme diferenças de estrutura das empresas, especializações, recursos de cada um, hierarquia existente e liderança legitimada. Conforme Wildeman (1999), Gomes (1999) e Ghemawat (2000), as assimetrias podem ser atenuadas pela aceitação do coletivo e da orientação das empresas líderes, quando legitimadas na sua posição.

No presente estudo, conforme detalhado adiante, há forte assimetria entre os participantes, seja no seu porte, especialização, ou poder de barganha, o que gera tensão, ou desequilíbrio que precisa ser gerenciado.

Entre os fatores importantes para o equilíbrio e a tensão das redes, citam-se o conteúdo transacionado, a força da ligação, a forma de governança e a existência de atores centrais (Lorange e Roos, 1996; Casarotto e Pires, 1999; LARSON, 1992; Tichy, Tushman e Fombrun, 1979).

Sobre a interdependência, a ideia motriz é que a necessidade de redes provém, principalmente, do cenário atual de incertezas do mercado e da complexidade das tarefas necessárias para a produção. Em outras palavras, cada empresa per si não tem condições de realizar os processos completos, necessitando de outras empresas. (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

A interdependência e a centralidade são os fatores sobre os quais se construiu a proposição orientadora.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Como estratégia a pesquisa é exploratória, qualitativa, descritiva e analítica. Exploratória porque o tema é pouco investigado na academia brasileira. Qualitativa porque busca captar os conteúdos presentes de variáveis qualitativas como comprometimento, confiança, disputa de poder, assimetria de objetivos e posição dos atores. Descritiva porque será necessário detalhar o mais fielmente possível os processos e os desenhos das ligações entre as empresas. Será analítica porque através de dados coletados serão interpretadas as posições e a dinâmica dos atores nesses processos descritos,

principalmente buscando os sinais de conflitos, de disputa de poder e de oportunismos, que são os sinais mais básicos de resistências à formação de ações coletivas.

Dados iniciais de observações dos autores indicam que a relação informal dos associados com os outros atores da rede (importadores, exportadores, órgãos municipais e portuários) desenvolveu praticamente um monopólio das operações na região; mas a posição central da associação, obtida mais por relações políticas do que por legitimidade pelos participantes, é motivo de disputas de poder. Assim, o objetivo básico é levantar dados sobre a estrutura e dinâmica de trocas entre as organizações que operam no porto de Guarujá e verificar as atitudes de cooperação e luta de poder dos atores em relação ao ator central.

Foram pesquisados quais os atores principais, definidos como aqueles que mais participaram na organização inicial da rede, ou que ocupam posições importantes no grupo de organizações do negócio e a posição da associação dos caminhoneiros nesse grupo.

Buscaram-se os sinais de relações sociais de aproximação, tais como eventos que mostram a confiança e o comprometimento; e os sinais de relações sociais de distanciamento, tais como eventos que mostram a luta pelo poder e a competição, considerando o passado e o presente.

A análise do sistema de governança desta rede implica em analisar se ela é exercida de maneira informal ou burocrática e sob quais condições ela se estabeleceu.

Neste tópico se busca verificar a existência de algum tipo de regra, norma ou contrato formal que regule as relações na rede, visando o controle do comportamento dos atores, evitando-se o oportunismo e controlando as tentativas de quebra das regras.

Parte dos dados foi coletada a partir de observações dos autores, já que foi possível participar de reuniões, estar presente nas rotinas dos processos, principalmente dentro da associação dos caminhoneiros. Outra parte dos dados veio de entrevistas abertas com os atores envolvidos, entre os prestadores de serviços, os contratantes, as instituições governamentais, representantes de sindicatos e de associações, totalizando quinze entrevistas, com diretores das empresas envolvidas, com associados e diretores da ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos, diretores da AMA – Associação dos Misturadores de Adubo do Brasil e gerentes de empresas importadoras e exportadoras; constituindo uma amostra representativa dos atores que atuam na rede.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para analisar a estrutura da rede foram utilizados os princípios da Análise Social de Redes, que indica os passos necessários para se encontrar a estrutura e a posição de cada ator conforme o número de ligações existentes. Para analisar os processos e a dinâmica da rede foram utilizadas as afirmativas do paradigma social de redes, principalmente as noções de interdependência, relação social e imersão, com um modelo desenvolvido por Giglio e Hernandes (2012).

A importação de granéis, a partir do fechamento do negócio entre exportador e importador brasileiro, provoca a contratação de transportadora responsável pela retirada do produto nos navios que

atracam no porto. A partir do momento que a transportadora avalia o volume a ser movimentado e os caminhões próprios disponíveis, detecta-se a necessidade de contratação de caminhões adicionais, visto que nenhuma transportadora tem, isoladamente, capacidade para transportar a carga dos navios entrantes no porto.

As transportadoras nacionais, que podem ou não serem associadas à ACTA - Associação Comercial dos Transportadores Autônomos, que é a sigla da associação dos caminhoneiros, contatam-na para disponibilizar os caminhões adicionais necessários ao desembarque da mercadoria em questão. Tanto os caminhões das transportadoras, quanto os dos associados da ACTA, têm autorização de adentrar a região do cais em ordem, seguindo critérios pré-definidos, com base na quantidade de veículos e acessibilidade definidos pela Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP e pela ACTA. As Figuras 1 e 2 mostram o diagrama dos processos de importação e exportação, considerando um leque específico de produtos.

Os atores envolvidos nesta rede interligam-se nos diversos processos de importação e exportação. A seguir listam-se algumas funções dos atores mais importantes e centrais.

A Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria de Portos da Presidência da República, cuja função é o controle de todas as operações portuárias.

Os importadores, especificamente no setor de fertilizantes, são representados por duas entidades, a ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos e pela AMA – Associação dos Misturadores de Adubo do Brasil; as quais, através de transportadoras próprias ou contratadas, são responsáveis pela contratação dos associados da ACTA, não sendo permitida a contratação de não associados da entidade, gerando garantia de preço, qualidade e volume de caminhões suficientes para o transporte no momento mais adequado a ambas as partes.

No que tange às exportações, as grandes fazendas contratam transportadoras que subcontratam os associados da ACTA para retirarem as mercadorias e entregarem no porto, gerando mais empregos e reduzindo custos de frete ao longo da cadeia.

Retroporto é um local de carga e descarga de mercadoria que se situa atrás do porto, sendo um terminal auxiliar do porto. O Retroporto geralmente é um investimento privado e em área própria, cuja autorização de funcionamento parte da Receita Federal do Brasil e deve receber o aval e concordância do município.

A ACTA, com 1.200 (um mil e duzentos) associados, mantém três pontos de estacionamento de espera dos caminhões, sendo 13 mil m². no Guarujá, 8 mil m². em Santos e 60 mil m². em Cubatão.

Os associados atuam na importação de fertilizantes e na exportação de soja e açúcar, o que representa 7% (sete por cento) do movimento do porto, sendo o restante dividido em movimentação de containers (70%); transporte de veículos (5%); transporte de líquidos pela Cutrale (sucos) e Dow Química (produtos químicos); e Commodities (açúcar e soja), estes dois últimos sem números exatos de volume.

Como cada navio de fertilizante tem a capacidade de transportar aproximadamente 40 (quarenta) mil toneladas, o que absorve 1.500 (um mil e quinhentos) caminhões, o giro dos associados é bastante rápido, tendo o porto a capacidade de carregar 100 (cem) caminhões a cada 6 (seis) horas.

Conforme relatos dos entrevistados, a Companhia Docas do Estado de São Paulo mantém um bom relacionamento com a Associação Comercial dos Transportadores Autônomos, reconhecendo e legitimando sua importância, permitindo inclusive que ela mantenha pessoal administrativo na região de desembarque e administração do fluxo dos caminhoneiros.

Como se percebe, existe uma posição de centralidade da ACTA, principalmente pelo seu efetivo de recursos de caminhões e de local, administrando processos de tal monta (como a mobilização de centenas de caminhões) que só ela consegue executar.

Conforme já informado, a análise busca desenhar a estrutura das relações dos atores, investigando a posição do líder, os sinais de interdependência e os possíveis conflitos pela legitimação, ou não, dos atores centrais.

Anteriormente à organização formal da associação, os caminhoneiros autônomos agiam de forma independente, sem ter poder nas negociações com as transportadoras, as quais eram responsáveis pela carga e descarga dos navios graneleiros que aportavam ou deixavam os terminais portuários.

Devido ao espaço diminuto de movimentação de caminhões na entrada dos portos ocorriam constantes desentendimentos entre os caminhoneiros, bem como problemas graves na movimentação e estacionamento dos mesmos nas áreas limítrofes. A forma de organização e preferências na movimentação de cargas eram executadas por antigos diretores do Sindicato dos Transportadores Rodoviários Autônomos de cargas a granel – SINDGRAN, de forma amadora e com uso de força, muitas vezes visando aos interesses próprios dos dirigentes.

A ACTA foi fundada em 1984 por um advogado que foi membro ativo por um longo período de tempo, contando inicialmente com 51 associados. Com esta associação foi instituída uma nova relação entre os membros associados e os clientes, passando à profissionalização das relações e continuada na eleição de 2002, com uma diretoria com capacidade técnica e politicamente representativa.

Segundo as observações e os relatos nas entrevistas, a relação com os órgãos públicos e as empresas é profissional e transparente, havendo visualização dos benefícios comuns, tendo o poder municipal disponibilizado área pública para utilização da associação por tempo indeterminado, além de que membros da governança são participantes ativos da política local. Esta rede de relações sociais políticas é uma marca da ACTA, com benefícios mútuos para os associados e o governo local.

No entanto, os dados também revelaram que as empresas, ou seja, os importadores, exportadores, fazendeiros, fabricantes, entre outros, não aceitam a ACTA como legítima e monopolizadora associação dos transportadores, existindo movimentos (passados e atuais) para criar outras associações ou colocar dúvidas na justiça sobre o poder da associação.

Este questionamento a respeito da forma de atuação da ACTA deve-se ao fato de criação de uma tabela única de valores para os fretes, que os contratantes nem sempre aceitam, já que em épocas anteriores havia negociação dos valores diretamente com os caminhoneiros.

A resistência na aceitação da ACTA gerou ações legais junto ao CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, buscando tornar ilegal a atuação da instituição. Apesar da ação não ter sido aceita, até porque naquele momento havia um grande problema de fila de carga e descarga; mostra claramente um foco de descontentamento sobre a centralidade e poder da ACTA.

Tanto a CODESP e o Governo Municipal de ambas as cidades veem a atuação da ACTA como positiva, sob a ótica de que auxilia na manutenção da ordem do trânsito dos caminhões pelas vias públicas, mantém estacionamentos próprios e organiza a entrada de seus associados nas áreas de embarque e desembarque do porto, além de possibilitar que os Diretores da ACTA exerçam funções públicas, tanto em funções de Diretores ou Secretários Municipais como membros das Câmaras Municipais, facilitando o relacionamento entre estes poderes.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi apresentar e discutir a questão da interdependência, da rede de relações e da centralidade no negócio portuário, considerando-o como uma complexa rede de atores. Tomando como exemplo o complexo portuário dos municípios de Santos e Guarujá, investigou-se a estrutura da rede e a posição de uma associação, a ACTA, que representa os caminhoneiros autônomos, que prestam serviços no porto.

Como bases teóricas foram utilizados os conceitos de estrutura de redes (Burt, 1976) e de relações sociais como pano de fundo das ações (Granovetter, 1985). A afirmativa orientadora era que a existência de um ator central, cuja posição foi obtida por influência social, política e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, apresentaria conflitos e jogos de poder entre os participantes desta rede. Conforme Burt (1976), em suas afirmativas sobre buracos estruturais, quando uma organização aproveita uma lacuna nas ligações entre os atores, tem grandes chances de se tornar um nó importante e central.

Utilizando-se as variáveis, interdependência, centralidade e relações sociais, realizou-se uma investigação com os atores locais e os resultados sustentaram a afirmativa, já que documentos, ações e discursos sinalizam que a centralidade da associação é aceita como uma situação ainda sem alternativa, considerando as complexidades de tarefas e o número de caminhões necessários para as operações, mas com resistências à sua posição.

Um dos sinais de jogo de poder foi o processo aberto junto ao CADE, contra a associação, de autoria do próprio Ministério Público, a pedido de duas associações de empresas atuantes no porto, com a alegação de formação de cartel e monopólio. Apesar da liminar favorável obtida pela ACTA, entende-se que o jogo irá continuar.

O artigo tem sua importância justamente por mostrar e discutir a questão da centralidade de um ator quando não está legitimado por suas ações ou experiência, mas por vínculos sociais e políticos, além do domínio de um recurso territorial, no sentido indicado por Baldi (2006). Para este autor, o espaço, no caso os armazéns e estacionamentos da ACTA, sempre apresentam relações sociais. Além disso, a história da formação da ACTA já foi um exemplo de jogo de poder e regras de exclusão, quando obteve uma área exclusiva da prefeitura e agregou a maioria dos caminhoneiros, deixando os outros sem opção.

Observações dos autores sobre a rede de relações intraorganizacionais na ACTA mostra sinergia de interesses, simetria de objetivos e de capacidades dos caminhoneiros; comunicação aberta entre todos e governança formal (as regras para ser incluso na associação) e informal (incentivos para participar e punições no caso de não seguir as regras). Em resumo, sinais de uma rede estável, com consciência da vantagem da ação coletiva.

A estrutura do campo organizacional, portanto, apresenta a centralidade de uma associação, mesmo que contestada por alguns atores, num sistema de tarefas em que ainda não se vislumbra um buraco estrutural (Burt, 1976) capaz de gerar o desenvolvimento de outro ator que crie concorrência para a ACTA. Esta situação de aceitação “por obrigação e falta de alternativa”, no entanto, cria um campo de conflitos de interesses, com movimentos de ataque e defesa entre os atores. Até o momento a ACTA é um nó atrator, mas com a possibilidade de mudança de sua diretoria, colocando-se representantes menos influentes na política local, o quadro de forças pode se modificar.

Um benefício teórico do artigo é tratar dos jogos de poder nas redes, os quais, segundo Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) e Powell e DiMaggio (1983); constituem a quarta força na dinâmica das redes, ao lado da confiança, acesso aos recursos e formas de comunicação.

Um trabalho de continuidade interessante para este caso seria uma investigação junto aos outros participantes das tarefas no porto, mas que não estão inclusos neste grupo liderado pela ACTA. Existem grandes importadores e grandes transportadoras que, eventualmente, obtêm autorização para realizar as tarefas.

Outro trabalho interessante, este com um escopo mais amplo, seria investigar os possíveis rearranjos das instituições, neste momento em que o governo aprova mudanças na forma atual de operação dos portos, propondo, por exemplo, a descentralização das operações de carga e descarga, criando pequenos portos pela costa brasileira. Esta situação não é hipotética, já que o crescimento da produção de grãos do país, a necessidade de ampliação dos terminais portuários brasileiros e a exigência da racionalização da movimentação de cargas através da definição de um novo modal de transportes, combinando-se os sistemas de dutos, sistemas aquaviários, rodoviários e ferroviários; refletirão em mudanças na estrutura das redes nos portos brasileiros.

6 REFERÊNCIAS

ANDERSON, V. L.; STUPELLO, B.; LEAL M. B. S.; CARDOSO, J. S. L.; PINTO, M. M. O. **Avaliação da capacidade dos terminais de grãos agrícolas utilizados para escoamento da produção do centro-oeste**

-
- brasileiro.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. 2007
- ALMEIDA, P. A. P. S., **Gerenciamento do meio ambiente: os interesses setoriais frente à política ambiental brasileira, o Porto de Santos em perspectiva**, DICA, v.1, n.1, p.1-11, 2009.
- ASSUMPÇÃO, M. R. P.; CRISTIANO, M. J., **O papel do porto de Santos na Logística Internacional**, XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010.
- BALDI, M. **Discutindo territorialidade, rede e conceito de campo: Contribuições para uma perspectiva contextualizada**. Revista Gestão Organizacional, v.4, n.3, p.82-96, 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais**. Encontro nacional de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife, PE. Anais... Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., REYES E. J.; RAC, **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**; Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun., 2010
- BRAGA, Suzana R., **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BURT, R. S., Positions in Networks. **The University of North Carolina Press**, 1976.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. (1999) **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em rede**. São Paulo : Paz e Terra, 2000. v. 1.
- CASTELLS, M. **Material for na exploratory theory of the network society**. Projeto Promos-Sebrae, versão 2.0, SEBRAE, Brasília, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. V.1 São Paulo: Paz e terra, 1999.
- COMISSÃO ESPECIAL DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL DO ESTADO DE SÃO PAULO – CESPEG, **Relatório final de atividades**, 2008-2010.
- CUNHA, I. A., **Fronteiras da gestão: os conflitos ambientais das atividades portuárias**, 2006.
- FAÇANHA, S. L. DE O.; SILVA, M. A.; FELDMANN, P. R., **Tendências e Desafios Brasileiros na Logística Globalizada do Séc. XXI, XIII Semead**, 2010.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996. 412 p.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre:Bookman, 2000.
- GIGLIO, E. ; HERNANDES, J. **Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN, v. 14, n.42, p.78-101, jan-mar, 2012.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas,Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GOMES, Benjamin C. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- GRANDORI, A., SODDA, G. **Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms**. **Organization Studies**, v.16,n.2,p.183-214,1995.
- GRANOVETTER, M (1985), **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**, **American Journal of Sociology**, 91(3): 481-510.
- GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. **Strategic Networks**, **Strategic Management Journal Strategic Management**. J., 21: 203–215.2000.
- HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. **Formatos multilaterais**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- HUMAN, S. E.;PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network**. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p.368-403, 1997.
- JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. **A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms**. **Adademy of Management Review**, 22 (4): 911-945. 1997.
- LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships**. **Administrative Science Quarterly**, mar, 1992; v.37, n. 1; pg. 76-105

-
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **The age of network: Organizing Principles for the 21 st. century**. New York: John Wiley & Sons. 1994.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUZADA, C. A. P., **Gestão Ambiental e Competitividade no Porto de Santos entre os anos 1997 e 2005 (2005)**.
- MONIÉ, F. E VIDAL; S. M. S. C., **Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva**, 2006.
- MOSSINI, C. S., **Diretrizes para o desenvolvimento de um sistema logístico para o porto de Santos**, 2011.
- NETO, J. A.. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLESH, D.; EWIG, H.). **Das Management von Verbundgruppen**. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft. Neuwied: Luchterhand, 2003.
- PARKHE, A. **'Strategic alliance structuring, a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation'**. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 794 – 829.1993.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C., **Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais**. CAD – Departamento de Ciências da Administração, 2006.
- PUTNAM, R. D., **Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society**. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- PERROW, C. **Small firm networks**. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*: 445-470. Boston: Harvard Business School Press, 1992
- SALVARO, F. W., **Os reflexos do apagão logístico no Porto de Santos sob a ótica dos agentes intervenientes e as consequências junto aos armadores no ano de 2010**, 2011.
- SANTOS, J. A.; SANTOS, E. B. A.; **As dificuldades logísticas de acesso e de movimentação de cargas no porto de Santos**, IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.
- STUPELLO, B., **Perspectiva de desenvolvimento da infraestrutura de transporte para escoamento da produção agrícola do Centro-Oeste do Brasil: um exercício de planejamento estratégico de transportes**, 2011.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. **Social Network Analysis for Organizations**. *Academy of Management Review*, 4:4:507-519, 1979.
- TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge.Trade Dimensions.2006.
- VERSCHOORE, J. R. (2006). **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil
- WAARDEN, F. V. **Dimensions and types of policy networks**. *European Journal of Political Research*, 21, pp.29-52. 1992.
- WANKE, P. F.; HIJJAR, M. F.; **Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística**, 2009.
- WILDEMAN, Leo. **Organização virtual**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- WOODRUFF, Robert B. **Customer value: The next source for competitive advantage**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, 1997, p. 139-153.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. **It's the Connections: The Networks Perspective in Interorganizational Research**. *The Academy of Management Perspectives*, v.24, n.1, p. 62- 77, Feb., 2010.
- ZENTES, J., MORSCHETT, D., & NEIDHART, M. . **Horizontale Kooperations – systeme in der Industrie und im Dienstleistungssektor – Perspektiven und Strategien**. In Dannenmaier, S. (Org.). *Die Zukunft der Kooperation*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS

*Um estudo de caso em um empresa prestadora de
serviços*

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

**Liliane Aparecida Camilo
Morgado**

Lcm_91@hotmail.com

Regina Ferreira da Rocha

regina.rfr2018@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100

CEP 19806-900

Fone (18) 3324-1607

rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br

<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Empresas de qualquer segmento de negócio buscam aprimorar os processos produtivos e a lucratividade. Neste sentido, é fundamental que possam contar com a contribuição de seus colaboradores e, nessa perspectiva, devem acompanhar o comportamento individual além de investir em ações que maximizem o desempenho pessoal e coletivo. Observa-se que a liderança e a comunicação são elementos indispensáveis presentes no âmago da empresa. Por essa razão o problema de pesquisa a ser instaurado é: A liderança e a comunicação destacaram-se na gestão da empresa prestadora de serviço? Essa pesquisa objetiva investigar a relevância desses dois elementos no contexto empresarial. Metodologicamente, a revisão da literatura é adotada para dar sustentação aos argumentos, seguido pelo estudo de caso para obtenção de resultados. Este estudo possui relevância por agregar conhecimentos aos gestores, estudantes da área de Gestão, além de permitir novas reflexões. As pesquisas Empíricas apresentaram aspectos favoráveis à empresa alvo e aos seus colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão. Liderança. Motivação

ABSTRACT

Companies in any business segment seek to improve production processes and profitability. In this sense, it is fundamental that they can rely on the contribution of their employees and, in this perspective, should accompany individual behavior in addition to investing in actions that maximize personal and collective performance. It is observed that leadership and communication are indispensable elements present at the heart of the company. For this reason the research problem to be established is: Did the leadership and communication stand out in the management of the company that provides the service? This research aims to investigate the relevance of these two elements in the business context. Methodologically, the literature review is adopted to support the arguments, followed by the case study to obtain results. This study has relevance for adding knowledge to the managers, students of the Management area, besides allowing new reflections. Empirical researches presented aspects favorable to the target company and its employees.

Keywords: Communication. Management. Leadership. Motivation

1 INTRODUÇÃO

As empresas possuem operações e necessitam das pessoas para produzirem seus produtos e/ou serviços. As pessoas possuem competências, habilidades e atitudes que agregam vantagens à organização, como maximização de desempenhos e de resultados. Isso justifica a essência da motivação na organização. Portanto, investir nas pessoas é um fator imprescindível na gestão (BATEMAN; SNELL, 2009).

Com o advento da globalização o diferencial entre as empresas passa a ser o conhecimento de seus colaboradores, razão pela qual se faz necessário o aprimoramento constante das pessoas. Dessa forma, o investimento é fundamental para as empresas que visam o futuro, visto serem os colaboradores os elementos chave para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2003).

Entende-se por organização um conjunto de recursos pessoais, materiais, financeiros e tecnológicos que se submetem a três etapas: entrada, processamento e saída, tendo como finalidade produzir bens e/ou serviços a fim de satisfazer as necessidades dos indivíduos, além de gerar lucro. Chiavenato (2003) destaca que as pessoas e as organizações estão envolvidas em um prolongado relacionamento, isto ocorre porque as pessoas necessitam trabalhar, participar, garantir o sustento e obter produtos e/ou serviços. Da mesma maneira, as empresas precisam das pessoas para executarem operações no processo produtivo. Estas partes não podem sobreviver uma sem a outra, há uma interdependência recíproca que alimenta seus relacionamentos e interações. Portanto, a motivação se faz presente.

Maggioni. *et al.* (2015), enfatizam que a reciprocidade entre os colaboradores e a organização está vinculada em um contexto geral que, por consequência, afeta a comunicação interna e as tomadas de decisões. As relações interpessoais geram emoções no ambiente de trabalho, que resulta em uma fração de acertos e erros. Dentro da organização existem variáveis que afetam as relações, como o abuso do poder da liderança, falta de companheirismo e conflitos internos e externos. Por outro lado, existem emoções positivas capazes de motivá-los e influenciá-los em seu respectivo ambiente, como as necessidades pessoais e o espírito de equipe.

Maximiano (2009) corrobora que o líder é o alicerce da motivação e as funções mais importantes dos líderes são: estar atento às mudanças organizacionais, proporcionar assistências e direcionamentos à equipe e buscar soluções para os problemas. Lidar com as pessoas nem sempre é uma tarefa fácil, mas a cada desafio resulta uma nova experiência.

Neste contexto, nota-se a relevância da comunicação e da liderança no processo motivacional, sendo estes os principais fatores que influenciam no processo produtivo.

Portanto, essa pesquisa objetiva demonstrar a importância desses elementos dentro da organização. Como parâmetro, a questão central instaurada é: A liderança e a comunicação destacaram-se na gestão da empresa prestadora de serviço? Para tal resposta, foram aplicados dois questionários, nos quais foram selecionadas as perguntas principais. Os sujeitos foram os

colaboradores e o gestor da mesma. Este estudo justifica-se pelos desafios encontrados na organização ao lidar com esses aspectos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Motivação

Existem diversos conceitos de motivação na literatura. Na visão de Bergamini (2008, p. 32), “a palavra *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A motivação é própria de cada pessoa, ou seja, é uma força intrínseca e subjetiva, que constitui na formação dos desejos e, para haver satisfação, deve estar direcionada a uma meta, de acordo com o que necessita suprir ao longo da vida.

Segundo Maximiano (2009, p. 232), “a motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite - ou o contrário”. Disso decorre o surgimento de percepções, de análises e de planejamentos do caminho a ser conduzido.

As pessoas podem contribuir na motivação das outras através do estímulo e do incentivo. Porém, a motivação depende apenas das expectativas particulares, ou seja, ninguém motiva ninguém, a contribuição de outros indivíduos não convém com necessidades intrínsecas (VERGARA, 2009). De acordo com Chiavenato (2003), há uma interdependência recíproca que alimenta os interesses dos colaboradores e da organização, razão pela qual a motivação se faz presente na vida pessoal e profissional.

Neste contexto motivacional, entende-se que as forças interiores são referentes às intensidades existentes e resultam no nível de satisfação. Sendo assim, surgem percepções, análises e planejamentos do caminho a ser conduzido.

2.2 Comunicação Empresarial

Para o alcance dos resultados organizacionais, deve haver uma Inter relação entre todos os setores da organização para que caminhem rumo a um objetivo único. A comunicação empresarial consiste em desenvolver atividades permanentes, cuja finalidade é maximizar e explorar as ferramentas existentes na empresa para o alcance do seu sucesso (CAHEN, 2005).

Cahen (2005, p. 29), diz:

A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir- ou, ainda, mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários

De acordo com essa definição, entende-se que a comunicação empresarial não é um trabalho individual e, tampouco, opcional. Ela transmite a imagem da organização para o público interno e externo através da sua missão, visão e valores. Ainda de acordo com Cahen (2005), o processo de comuni-

cação deve ser muito bem explícito, ou seja, as informações devem chegar de forma adequada e, para que isso ocorra, não deve haver conflitos entre as áreas, pois além de gerar uma imagem negativa da empresa, pode constituir desmotivação.

Bateman e Snell (2009), explicam que o diálogo explora questões complexas a partir de vários pontos de vista e isso ajuda o indivíduo a pensar e a aprender.

Na visão de Lacombe (2012), para que o processo de comunicação seja eficaz é necessário que o emissor codifique a mensagem e ela seja decodificada pelo receptor sem interferências de ruídos. É fundamental o *feedback* entre o receptor e o emissor para que o ciclo se torne completo, isto é, deve haver compreensão da mensagem ou eliminação das distorções.

2.3 Liderança

A liderança é uma maneira de conduzir as pessoas em busca dos objetivos organizacionais e nas realizações das tarefas. O líder e o liderado devem obter um relacionamento recíproco e constante, pois ambos devem estar em uma direção única (MAXIMIANO, 2009).

Lidar com as pessoas nem sempre é uma tarefa fácil, mas cada desafio resulta em uma nova experiência. Chanlat. *et al* (1996), complementam que há empresas do mesmo segmento que destacam-se mais que as outras. Isso se justifica pelas práticas mais humanizadas de gestão. De acordo com Lacombe (2011), liderar é saber lidar com as modificações no seguinte sentido: complexidade, globalização e tecnológico. Na opinião de Novo, Chernicharo e Barradas (2008), a liderança que pode ser mais vantajosa na motivação dos colaboradores é a democrática, na qual os subordinados possuem mais autonomia nas tarefas e nas tomadas de decisões. Na realidade não há uma receita a ser seguida, cada empresa segue uma norma e cada profissional utiliza as estratégias da sua própria maneira, mas o que todos possuem em comum é a necessidade de alcançar os objetivos estipulados.

Um fator importante que agrega na construção da liderança é a equipe em que o líder está relacionado. A participação dos membros proporciona criatividade, trabalho em equipe e segurança, constituindo um clima harmonioso e agradável (MAXIMIANO, 2009).

Limongi França (2006, p. 55), afirma que “a partir do momento em que várias pessoas se reúnem para um trabalho, para executar uma tarefa ou mesmo para assistir a uma aula, elas formam um grupo, pois irão se relacionar e possuir objetivos em comum”.

Desse modo, torna-se evidente que ela pode ser trabalhada e desenvolvida por qualquer pessoa que está disposta a exercê-la e que não é praticada somente no ambiente organizacional, pode ser desempenhada em grupos escolares, comunidades de bairros, projetos culturais ou até mesmo na própria residência. Para assimilar a liderança na motivação, é fundamental compreender as características do perfil do líder e da relação entre os grupos e as equipes de trabalho.

3 METODOLOGIA

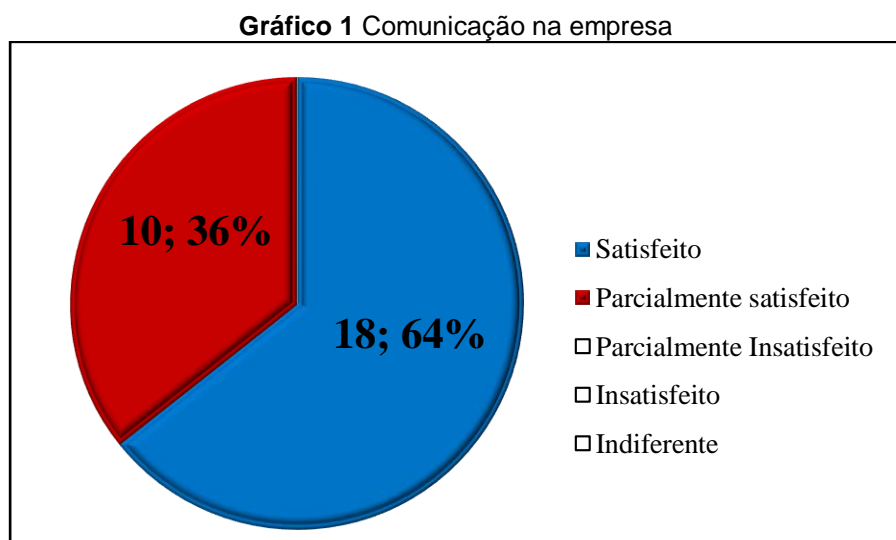
Como metodologia, aplicou-se um estudo de caso para obtenção de resultados. Foram 28 (vinte e oito) entrevistados do nível operacional e 1 integrante do corpo administrativo. O estudo de caso tem em vista uma problemática a ser resolvida pelo pesquisador, que realizará os seguintes procedimentos: pesquisa Científica, aplicação do instrumento de pesquisa, coleta de dados e análises dos resultados com o intuito de chegar a algum aspecto da questão investigada (GODOY. *ET AL.*, 2008). Tachizawa e Mendes (2006), ressaltam que o estudo de caso propõe mudanças/soluções no contexto analisado, por meio de um caso real, hipóteses e modelos.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se dois questionários quali-quantitativos, aplicados aos colaboradores e ao gestor da empresa prestadora de serviço, nos quais as perguntas foram selecionadas para responder à problemática da pesquisa.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quanto aos cargos, foi detectada a existência de: Auxiliar Administrativo, Analista Administrativo, Coordenadoria, Analista de Recursos Humanos, Assistente Administrativo, Advogado, Gerente de Tecnologia da Informação (T.I), Analista de T.I, Analista de Sistemas e Estagiários. Todos eles atribuídos pelos setores: Jurídico, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento, Marketing, Contábil, Controladoria e Tecnologia da Informação.

Quanto à comunicação na empresa, é demonstrado no Gráfico 1, o grau de satisfação dos respondentes:

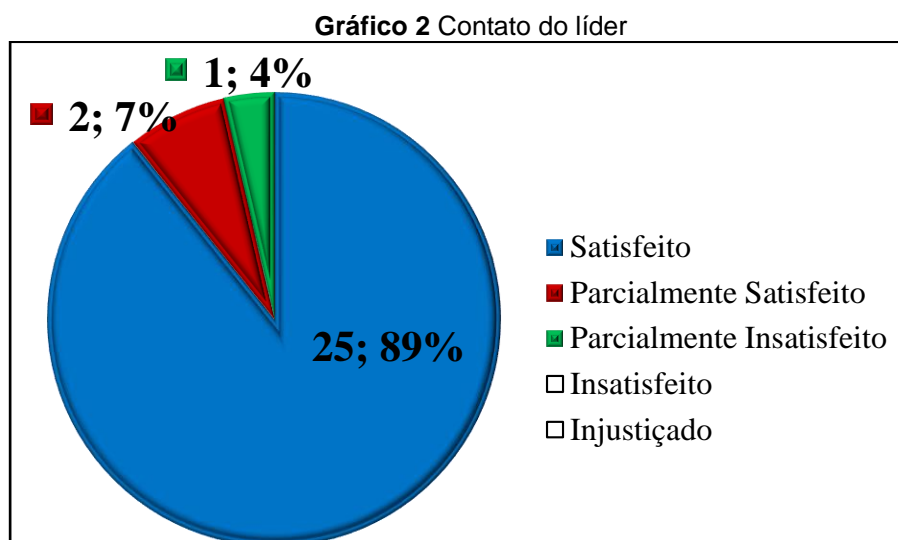


Fonte: A autora (2018).

No Gráfico 1 foi exposto que 64% encontram-se “Satisfeito” e 36% “Parcialmente Satisfeito”. Nenhum dos colaboradores assinalou as alternativas “Parcialmente Insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente”. Os resultados foram favoráveis. Em relação à questão, houve uma distinção de 28% entre

as opções Satisfeito e Parcialmente Satisfeito. Entretanto, de acordo com os entrevistados, pode-se afirmar que na empresa há um processo de comunicação satisfatório.

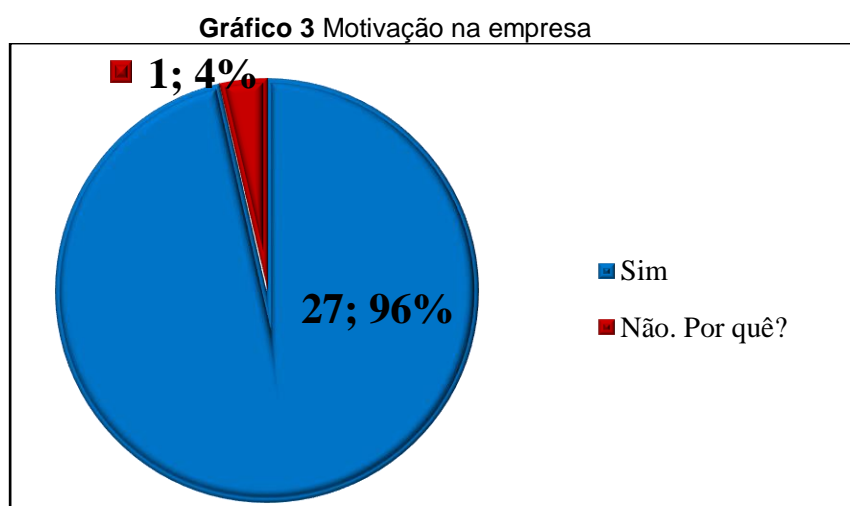
Questionou-se, ainda, sobre o contato do líder no ambiente de trabalho, conforme ilustra no Gráfico 2:



Fonte: A autora (2018).

O Gráfico 2 possibilitou compreender que 86% dos entrevistados disseram “Sim” e como justificativa mencionaram 5 aspectos distintos: (1) “progresso da produtividade”, (2) “oferecimento de treinamentos e cursos”, (3) “estímulo do líder”, (4) “trabalho em equipe” e (5) “alcance dos objetivos”. Já 14% afirmaram o oposto. A resposta positiva e negativa apresentou uma diferença de 72%, ou seja, mais da metade dos colaboradores obteve a mesma percepção referente à equipe. Os 4 entrevistados que negaram a questão apontaram apenas 1 fator que está diretamente relacionado à atuação do líder no setor.

Para finalizar o primeiro bloco da pesquisa Empírica, foi interrogado se os colaboradores se julgavam motivados no ambiente de trabalho, Gráfico 3.



Fonte: A autora (2018).

Em conformidade com o Gráfico 3, percebeu-se que 27 colaboradores se julgaram motivados, caracterizando 96% dos entrevistados. Apenas 1 funcionário respondeu o inverso e disse que os principais motivos são “ausência de reuniões” e “*feedback* das atividades desenvolvidas”.

Posteriormente será demonstrado o segundo bloco da pesquisa Empírica, ou seja, o questionário aplicado ao gestor.

Na questão 1, que diz respeito à opinião do entrevistado sobre a motivação na empresa, houve a possibilidade de escolha entre as alternativas: Muito importante, Importante, Pouco importante e Não é importante. O gestor optou pela primeira opção (Muito Importante).

Quanto à relevância da participação do líder na motivação dos colaboradores, indagado na questão 2, constatou-se que ela é relevante. Porém, o profissional foi objetivo e não justificou sua resposta.

A questão 3 ressalta sobre a comunicação na empresa. Os canais utilizados segundo o profissional entrevistado são: Site, E-mail e Panfletos.

2.3 Análise das informações obtidas

No que se refere ao contato do líder no ambiente de trabalho, a maior parte dos entrevistados, representados por 89%, optaram pelo item “Satisfeito”. Tal resposta revela que o grupo de funcionários tem bom relacionamento com o líder, sendo esse tipo de convivência importante para o desenvolvimento das atividades exercidas pelas pessoas dentro da organização. Essa afirmação justifica-se pelo baixo índice de entrevistados que optaram por “Parcialmente Satisfeito” (7%) e “Parcialmente Insatisfeito” (4%).

Tais considerações encontram comparações com a resposta emitida pelo gestor, quando este destaca com a palavra “Relevante” a forma como se relaciona com a sua equipe, demonstrando que existe uma preocupação em garantir uma liderança harmônica, pautada pelo respeito e pela comunicação.

Como observado na literatura, os autores Maximiano (2009) e Limongi França (2006) refletem sobre a relevância do relacionamento que deve existir entre líder e grupo liderado, sendo um fator essencial no processo motivacional para alcançar os objetivos almejados.

Em relação aos meios de comunicação utilizados na empresa, 64% dos entrevistados estão “Satisfeito”. Notou-se que a comunicação na empresa objeto de estudo é satisfatória. Essas alegações justificaram e complementaram a resposta do gestor, que pontuou as opções "Site" "E-mail" e "Panfletos". A analogia evidenciou que a tecnologia é um fator que ganhou espaço na empresa-alvo, não dispensando a comunicação por papel. Devido à praticidade no cotidiano, a tecnologia garante aos departamentos terem melhores acessos às informações.

Na visão de Cahen (2005), deve haver uma inter-relação entre todos os setores da empresa para que o processo de comunicação seja adequado. Sobre a perspectiva de Lacombe (2012), para que a mensagem seja passada de forma correta é fundamental o *feedback* entre o emissor e o receptor, eliminando possíveis distorções.

Quase todos os colaboradores se julgaram motivados, caracterizando 96% dos respondentes. A correlação, demonstrou a valorização profissional, justificando a desmotivação de apenas 1 entrevistado (4%). Chiavenato (2003), explica que há uma interdependência recíproca que alimenta os interesses dos colaboradores e da organização. Razão pela qual a motivação se faz presente na vida pessoal e profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura possibilitou compreender que a motivação é algo subjetivo, pois cada indivíduo possui seus desejos, suas necessidades e prioridades, ou seja, essas características jamais serão padronizadas. Desse modo, o processo motivacional apresentou um único aspecto em comum, a perseverança em alcançar o objetivo final.

O estudo em evidência, teve como propósito elucidar se a liderança e a comunicação destacou-se na empresa prestadora de serviços. De acordo com as pesquisas realizadas, conclui-se que, além da obtenção de destaque, esses elementos obtiveram uma vantagem ampla em relação às demais opções apresentadas.

O comportamento humano é uma constante mudança e cada pesquisa é uma nova descoberta, razão pela qual a pesquisadora escolheu essa temática.

Assim sendo, este estudo encontra-se disponível para novas fontes de pesquisas, ou seja, apresenta sua contribuição aos estudantes, especialistas e profissionais que estão em busca de conhecimentos.

6 REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006
- GODOY, Arilda Schmidt. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- _____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAGGIONI, Alicia Ferreira. *et al.* O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Ciências Humanas e Sociais Unit**, Aracaju/SE, v. 2, n. 3, p. 139- 150, mar. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/1954/1211>> Acesso em: mar. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVO, Damaris Viera; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

**Camila Maria
Campanhollo Nogueira**

Etec Prof. Mário Antônio Verza
nogueiracamila626@gmail.com

**Cintia Maria Afonso
Joaquim**

Etec Prof. Mário Antônio Verza
cintia.joaquim2001@gmail.com

**Flávia Alessandra Soares
de Oliveira**

Etec Prof. Mário Antônio Verza
f.alessandrasoares@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente estudo científico busca esclarecer e proporcionar uma maior compreensão sobre o tema EJ (Empresas Júnior) nas instituições de ensino para que a abertura legal destas seja possível não só em instituições de Ensino Superior, mas também nas organizações escolares de Nível Médio. A fundamentação teórica, foi realizada de acordo com o previsto na metodologia, sendo embasada em pesquisas bibliográficas e de campo. O trabalho também apresenta uma prescrição de passos que foram seguidos (edital) para a aplicação da EPMAV JR (ETEC Prof. Mário Antônio Verza Júnior), localizada na Escola Técnica ETEC Prof. Mário Antônio Verza, na cidade de Palmital/SP, que traduz as “regras” para um processo de planejamento, legalização e ordenação de abertura de Empresas Júnior, podendo ser utilizado o modelo encontrado no apêndice, para futuras constituições em outras organizações. Há também um organograma seguido de uma breve explicação, que será utilizado para o esclarecimento de que: cada organização pode definir uma forma de demonstração de níveis de funções, de acordo com sua missão, visão e valores, promovendo e seguindo aquilo em que acredita.

Palavras-chave: Edital; Organograma; Missão; Visão; Valores.

ABSTRACT

The present scientific study seeks to clarify and provide greater understanding on the subject EJ (Junior Companies) in the teaching institutions so that the legal opening of these is possible not only in Higher Education institutions, but also in middle school organizations. The theoretical basis was carried out in accordance with the methodology, being based on bibliographical and field research. The work also presents a prescription of steps that were followed (public notice) for the application of EPMAV JR (ETEC Prof. Mário Antônio Verza Júnior), located at the Technical School ETEC Prof. Mário Antônio Verza, who translates the "rules" into a process of planning, legalizing and ordering the opening of Junior Companies, and the model found in the appendix can be used for future constitutions in other organizations. There is also an organizational chart followed by a brief explanation, which will be used to clarify that: Each organization defines the way of demonstrating levels of functions, according to their mission, vision and values, promoting and following what they believe.

Keywords: Public Notice; Organizational Chart; Mission; View; Values.

1 INTRODUÇÃO

A Empresa Júnior (EJ) foi criada inicialmente por alunos voluntários com o propósito de ajudar no ensino e aprendizagem dos mesmos, um auxílio que os proporcionassem a prática e assegurasse os conhecimentos adquiridos em sala de aula com a presença do docente, visando somente o aperfeiçoamento de seus conteúdos e sem nenhum fim lucrativo.

Com o avanço pedagógico foi formalizado uma Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016, própria da Empresa Júnior para que outras instituições de ensino fossem capazes de legalizar uma EJ e exercer os seus benefícios.

Hodiernamente o mercado de trabalho exige cada vez mais dos empregados em questão de currículos e experiências. A Empresa Júnior agrega valor à vida dos discentes e os coloca a um passo a frente de seus concorrentes no âmbito de trabalho, podendo considerar seu tempo na EJ em seu currículo.

Contudo, os estudantes estão saindo do ensino médio desorientados quanto ao funcionamento do mercado de trabalho, ou seja, há uma dúvida em relação a como agir em determinada ocasião trabalhista. A Empresa Júnior deve ser criada também no período do ensino médio, esclarecendo tais dúvidas, justificando o intermédio da EJ, que vem para minimizar tal questão, já que o aluno irá partir do princípio da elaboração de um currículo, passar por um processo seletivo, realizar projetos e ao final se desligar da EJ, assim como se dá em uma empresa regular.

No presente trabalho, consta a importância da Empresa Júnior em qualquer instituição de ensino, visando a qualidade dos projetos e, da mesma forma, procurando cada vez mais o alinhamento das bases teóricas aprendidas em sala, dessa vez na prática.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito e Evolução Histórica da Empresa Júnior

O conceito de Empresa Júnior é caracterizado por meio de uma simulação de como se dá a atuação de certo profissional em uma empresa em sua essência cotidiana.

Uma curiosidade em relação ao tema proposto “Empresa Júnior” é a de que mesmo que uma instituição não saiba, algumas de suas atividades podem, mesmo que sem intenção clara, ser denominadas com tal termo: “O conceito Empresa Júnior é a definição utilizada para determinar as organizações que se caracterizam ou não como Empresa Júnior” (CASSOL, p.01, 2004).

As Empresas Júniores proporcionam aos alunos, que trabalham voluntariamente, uma aprendizagem muito abrangente. Desta forma conseguem estar melhor preparados para as oscilações presentes no mercado de trabalho:

As Empresas Júniores (EJ's) são associações de alunos criadas nas Universidades e que participam ao movimento empresas júnior (MEJ) no Brasil, com alto impacto socioeducativo. Caracterizadas para seu enfoque as EJ's uma vivência dos integrantes

que agrega valor ao ensino superior por meio do engajamento e trabalho voluntário (AVENI, FIACO e GOIS, p.01, 2016).

Algumas pesquisas explicitam que os alunos (desde colegiais até cursos superiores), acrescentam suas formas de aprendizado quando conseguem visualizar o acontecimento da (s) disciplina(s) em seu meio de convivência.

Para reduzir tais dificuldades tem sido adotada a “Empresa Júnior”, organização criada pelos próprios discentes e que não visa realizar atividades empresariais com perspectiva de lucratividade, mas sim nos benefícios que a realização desta trará para os mesmos, sendo desde conhecimentos científicas até possíveis nichos mercadológicos e oportunidades em ofícios e destreza na realização de projetos:

Do mesmo modo, compreende-se a atuação nas EJs como uma nova estratégia de aprendizagem voltada à formação profissional. O gestor júnior tem a possibilidade de angariar responsabilidades que propiciam o desenvolvimento de competências mais alinhadas às exigências do atual mercado de trabalho, algo que agrega também ao crescimento pessoal dos discentes (ALMEIDA, FERREIRA e SILVA, p.13, 2014).

Esta visão de Empresas Júnior pode ser firmada por um dos autores que fazem parte do site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Maikon Richardson (2017), que diz:

A Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de um curso superior, cujos principais objetivos são: Fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação; Aproximar o mercado de trabalho das academias e os próprios acadêmicos; Gerir com autonomia em relação à direção da faculdade ou centro acadêmico; Elaborar projetos de consultoria na área de formação dos alunos.

A Empresa Júnior é uma entidade que consiste na união de estudantes para que a prática seja vista no que foi aprendido em sala de aula, como um complemento sobre os objetos de estudos.

Considerando que a empresa júnior possui as mesmas demandas de uma empresa padrão, mas é gerida por estudantes que não têm a experiência de grandes gestores – embora suas responsabilidades sejam as mesmas, como, por exemplo, a necessidade que a empresa tenha lucros e também contrate pessoas comprometidas -, os resultados obtidos possuem um significado ainda maior, visto os recursos que contam para dar conta da organização em que se inserem (BERTI, ZILLOTTO, p.04, 2011).

Esta modalidade, aparentemente nova, de expandir o conhecimento obtido em âmbito acadêmico surgiu primeiramente na França, mais especificamente na cidade de Paris, em seguida abrangeu alguns outros países como Portugal, Itália e Suíça caminhando após um ano para o Brasil, como explica a estudiosa Marques:

Por meio de uma experiência francesa que surgiu em meados da década de 1970, chegou ao Brasil, em 1988, o conceito de Empresa Júnior EJ, uma associação constituição e gerida exclusivamente por alunos de graduação, cujo ambiente de aprendizado se configura por meio da realização de projetos de consultoria para outras empresas, sob a orientação de professores e também, por meio do processo de administração da mesma pelos próprios alunos (MARQUES, Rafaela, p.01, 2012).

2.2 Legislação Vigente

A EJ é garantida por uma legislação, conforme os art. 1º e 2º da LEI Nº 13.267, de 6 de abril de 2016.

Art. 1º Esta Lei disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016, p.1).

Posteriormente ao anexo das Empresas Júniores na legislação transcorreu um avanço significativo neste ramo empresarial, conforme Fonseca (2016), uma vez que aprovadas e regulamentadas as instituições denominadas Empresas Júnior, acaba por ser assegurada uma evolução constante, diante da atividade mencionada. Com isso a demanda por conhecimento sobre o assunto proposto foi amplificada.

Por intermédio da legislação tornou-se exequível esclarecer o que são as EJ's e quais os processos necessários para dar início abertura e aplicação de tais empresas.

O projeto de inserir este tipo de exercício nas organizações de ensino tem mostrado muitos resultados positivos, inclusive no nível de aprendizado, pois segundo Nóvoa:

“É por isso que precisamos alargar o repertório da nossa ciência, dos pontos de vista teórico e metodológico. Alargar o espectro das nossas maneiras de pensar e de falar sobre educação. Aprofundar o nosso compromisso com a inclusão, a educação e a cultura. É para isso que serve a pesquisa educacional. Todas as minhas palavras podem ser resumidas numa só – liberdade” (Ciência em Revista USP, Nóvoa p.2,2015).

A seguridade dos alunos ao resolverem problemas voltados à sua área profissional quando já foram expostos a essas situações dentro da Empresa, passa a ser muito maior e isto é, psicológica e emocionalmente, mais saudável e se sabe que um profissional com saúde mental produz muito mais em menor tempo.

Com a expansão da atividade “Empresa Júnior” foi desenvolvido o MEJ e o DNA Júnior, os quais auxiliam no esclarecimento de dúvidas voltadas ao tema correspondente e em sua na padronização:

O DNA Júnior é um projeto que a Brasil Júnior desenvolveu para ajudar na solução de dúvidas e questões relacionadas à gestão e estrutura das empresas juniores. Nele, você vai encontrar as principais práticas das empresas juniores. Daí vem nome – o DNA Júnior, o que pode ser encontrado em todas, ou na grande maioria delas, com algumas variações (BRASIL JÚNIOR, p.02, 2009).

Originou-se da mesma forma o MEJ (Movimento Empresa Júnior), um dos projetos que envolvem todos nas Empresas Júniores do país em um mesmo evento nacional:

O MEJ tem como propósito a busca por um Brasil Empreendedor. Trabalhamos todos os dias para formar pessoas comprometidas e capazes de transformar o Brasil por meio da realização de mais e melhores projetos. O movimento surgiu em 1967 na França e veio para o Brasil em 1988 (BRASIL JÚNIOR, p.01, 2016).

Trata-se inclusive, de um dos movimentos mais novos em nosso país: “No Brasil, o Movimento Empresarial Júnior (MEJ) é ainda muito recente e a disponibilidade de estudos sobre este tipo de organização é muito escassa, sobretudo no ambiente acadêmico” (SOUZA, p.01, 2002).

2.3 Benefícios e qualificações de se empregar as EJ's

O emprego das atividades propostas pelas Empresas Júniores pode trazer para os alunos um espírito inovador para a criação de novos projetos, sendo um atrativo perante a competitividade existente hoje no mercado de trabalho, como observa Sperandio:

Ao transportarem a academia ao mundo empresarial, as empresas juniores tornam-se um mecanismo de formação profissional: a parte teórica da sala de aula é posta em prática através dos projetos internos e externos. Um processo perceptivelmente primordial para despertar o espírito empreendedor em universitários. Logo, as empresas juniores (EJs) possuem relevante contribuição nesse processo (SPERANDIO, Luan, p.01, 2014).

Há também o intuito de qualificar a aprendizagem dos alunos para prática, para que consigam assimilar de comum acordo com a teoria:

A criação e o desenvolvimento de empresas juniores (EJs) em universidades brasileiras podem ser explicados, em grande parte, por sua relevância no que se refere à possibilidade de aquisição e aprimoramento de determinadas competências profissionais. As missões e os objetivos traçados em seus planejamentos estratégicos e formalizados por meio dos documentos das EJs manifestam, de forma evidente, seu intuito maior tornarem-se ambientes aprendizagem qualificados e, em muitos casos, de proporcionarem oportunidades de formação complementares às efetivamente oferecidas pelos currículos dos cursos de graduação. Especialmente, isso se manifesta quanto às capacidades de planejar, executar, controlar e avaliar, mediante trabalhos em equipe, a produção de bens e serviços oferecidos à sociedade e ao mercado (BARDAGI et al, p.02, 2014).

A atividade empresarial júnior pode contribuir conjuntamente na aprendizagem dos indivíduos, assim formando profissionais ainda mais qualificados e mais satisfatoriamente preparados para a competitividade mercadológica, como discorre Andrade:

A consultoria organizacional como forma de atividade profissional e desenvolvimento de carreira, destacando a consultoria de organização, a consultoria interna como forma das organizações desenvolverem seus projetos com profissionais próprios, a consultoria externa com ênfase na atividade individual, o processo de formação do consultor e a importância da empresa Júnior dentro desse processo contribuindo para a formação acadêmico, para a divulgação da IES e para a sociedade, em geral, conclui-se sugerindo um conteúdo programático para a disciplina de Consultoria de Organização que em conjunto com a Empresa Júnior pode contribuir para o processo de formação de novos consultores (ANDRADE, p.03, 2009).

As EJ's ainda desempenham um papel de intermediários na relação de novos profissionais com empresas que já atuam no mercado de trabalho, conforme Guimarães e Moreira:

Nas EJ's as negociações ocorrem da mesma maneira que as empresas seniores, variando apenas o cargo do pessoal responsável por estas negociações, podendo ser da área de projetos, da área específica de negociação, da área de marketing (gerente comercial) ou do presidente. As Empresas conseguem clientes por divulgação, por trabalho já executados para outros clientes, por indicação ou até mesmo quando vislumbram uma oportunidade (BAETA, GUIMARÃES e MOREIRA, p.07, 2013).

Uma boa opção para um aprendizado com melhor aproveitamento é constituir Empresas Júniores referentes aos cursos para que os estudantes tenham uma noção de como é a realidade do mercado de trabalho relacionada à sua área especificamente, ou seja, uma única instituição de ensino pode ter uma variedade de Empresas Júnior (de acordo com sua diversidade de cursos), bem como pode optar por estabelecer uma EJ que integre a junção destes cursos de maneira organizada e

harmônica. “Nos cursos de graduação, uma boa ferramenta seriam as empresas juniores (EJ’s) que representam um importante programa de distinção no mercado de trabalho tanto para a universidade, como para os alunos que participam dos projetos” (BONFIGLIO, p.21,2006).

EJs proporcionam ao estudante uma forma de conhecer a área que quer seguir e, assim, o discente desenvolve uma maior certeza de que está no caminho certo, diminuindo a probabilidade de este ser um profissional infeliz com sua atividade fim:

Dentro da Empresa Júnior o estudante desenvolverá atividades iguais ou até mesmo maiores do que poderá desenvolver quando estiver no mercado de trabalho, pois como toda empresa o mesmo terá que apresentar resultados, ideias, projetos que contribuam para a EJ. Ser empresário júnior é ter autonomia, pode ter a oportunidades de liberar e de trabalhar em seus próprios projetos. A EJ faz com que o estudante conheça diferentes áreas de atuação, proporcionando que o mesmo possa escolher com maior assertividade a área que deseja trabalhar (CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de, p. 01, 2014).

O empreendedorismo é algo presente nas Empresas Júniores, pois trata-se de um diferencial dentro da formação de profissionais, principalmente na questão de novos projetos e da criação de novas ideias promissoras:

Assim, percebe-se a Empresa Júnior como um mecanismo de fomento ao empreendedorismo inserido no espaço da academia, onde o conhecimento é adquirido e formado mediante a aplicação prática de conteúdos trabalhados em sala de aula. Mais do que um laboratório de práticas, a Empresa Júnior deve ser um espaço de transformação destes estudantes, onde devem exercitar suas capacidades pessoais para, através do empreendedorismo, transformar o Brasil em um país melhor (OLIVEIRA e RIBEIRO, p.03, 2011).

Na maioria das vezes que um estudante busca fazer parte de uma Empresa Júnior, esta procura baseia-se muito mais em como é o mercado de trabalho e quais as maneiras de se adquirir experiência antes mesmo de estar dentro dele de forma a correr determinados riscos:

As características das estruturas juniores se assemelham com empresas existentes no mercado. O aluno “funcionário” terá que colocar a mão na massa para fazer a estrutura rodar, acompanhando seu faturamento, os impostos a serem pagos, apresentação da contabilidade mensal etc. O ganho também é observado no desenvolvimento comportamental da pessoa, como respeito a prazos, o trabalho em grupo, a negociação com clientes e fornecedores, o relacionamentos e interação junto ao mercado. Dependendo da posição do estudante dentro desta empresa júnior, esse jovem profissional terá que desenvolver o perfil de liderança, se deparará com a dura realidade de confiar e delegar. Terá que amadurecer a ponto de fazer autoavaliações, lidar com frustrações e até com o fracasso de projetos (ENTSCHEV, p.01, 2017).

Os estudantes que já estão no ambiente acadêmico conseguem expandir seu modo de pensar com a experiência de ter estado em uma Empresa Júnior e isso acaba influenciando na postura de como estes saem da faculdade ou universidade:

O ambiente em que uma Empresa Júnior está inserida é de natureza complexa, pois apresenta alta rotatividade de seus membros, encontram-se fisicamente instalada em ambiente acadêmico, seus membros são alunos de graduação que se encontram intensivamente em processo de aprendizagem e suas relações acontecem com agentes do ambiente acadêmico e de mercado. Nestas relações, os alunos identificam problemas concretos, em seguida são analisados por uma equipe multidisciplinar para que esta encontre as soluções. Estas vivências proporcionam aos estudantes as experiências necessárias para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (BOGO et al, p.04, 2015).

As EJ's podem realizar também trabalhos para outras empresas, porém, seu lucro deve ser menor que os considerados normais, já que as mesmas não possuem fins lucrativos. As leis sancionadas vieram para colaborar com o empreendedorismo dos discentes e universidades, abrindo portas para outros países:

As empresas juniores não possuem fins lucrativos e executam projetos e consultorias voltadas para micro e pequenos empresários, no mínimo 15% mais baratas do que o valor de mercado. A legislação nasceu a partir do PLS 437/2012, proposto pelo senador José Agripino (DEM-RN), e promete abrir precedentes para outros países e incentivar o empreendedorismo nas universidades brasileiras (ZANINI, p.1, 2016).

A maior parte dos estudantes, se não tem a oportunidade de fazer um estágio, saem das faculdades sem uma base prática e com a implementação das empresas júniores eles poderão ter outra realidade do mercado de trabalho. Com a flexibilidade de ter diversas áreas na EJ os estudantes podem participar de dinâmicas de um processo seletivo e conhecer diversos setores de uma empresa, de acordo com Rocha:

Muitos estudantes só têm a oportunidade de conhecer o dia a dia da profissão por meio de um estágio e, para muitos cursos, só ocorre nos semestres finais da graduação. A participação em uma empresa júnior é justamente a possibilidade de se preparar diretamente para o mercado logo nos primeiros semestres da faculdade.

Da mesma forma que em uma empresa comum, a júnior pode estar dividida em diversas áreas, como financeiro, administrativo, comunicação, marketing, entre outras. Os alunos candidatos também passam por um processo seletivo com testes e entrevistas. Essa experiência ajuda muito os estudantes que acabaram de sair do ensino médio e nunca tiveram contato com o trabalho em uma empresa (ROCHA, p.1, 2017).

Muitas empresas procuram as empresas júniores para realização de projetos e apesar dessas não possuírem nenhum fim lucrativo, as organizações consideram-nas como uma empresa destinada a objetivos sociais, então optam por pagar por tais projetos um preço baixo (abaixo da média do mercado de trabalho):

Muitas pessoas e empresas procuram as empresas juniores para a realização de seus projetos por escutarem que estas são associações sem fins lucrativos. Entretanto, muitas das pessoas que escutam esse tipo de informação podem entender de forma errada e pensar que os projetos são todos de caráter social e realizados de graça. Na realidade, não é bem assim que acontece. Os projetos possuem um caráter social, mas também contam com um preço que, mesmo estando abaixo da média de mercado, existe (MARTINS, p.1, 2016).

2.4 Estágios e Influência no Currículo

As experiências obtidas durante a permanência nas Empresas Júniores podem ser inseridas no currículo dos discentes além de como atividade extracurricular, também como estágio (o que vai de acordo com a política das empresas variando de instituição para instituição), já que a administração destas é realizada pelos estudantes sendo um diferencial na área do estágio, como diz Souza: “Elas podem estimular o trabalho em equipe, desenvolver o espírito empreendedor e capacitar futuras lideranças empresariais de maneira muito mais eficiente [...]” (SOUZA, p.05, 2002).

As Empresas Júnior são capazes de auxiliar no que se refere a função estágio para que o estudante aprenda como realizar devidas ações em empresas reais:

Conseqüentemente, têm se destacando como um espaço capaz de – assim como os tradicionais campos de estágio – subsidiar a formação de diferentes cursos de graduação, visto que favorecem a transição da vida acadêmica para a atuação profissional. Entretanto, as empresas juniores têm sido objeto de um número reduzido de estudos científicos, de modo que se afiguram como um fenômeno ainda pouco explorado (CARVALHO, HASHIMOTO e PERES, p.02, 2004).

2.5 Mercado de Trabalho

As realizações das EJ's vem ocorrendo dentro das instituições de cursos técnicos, graduações e pós-graduações e possuem um papel muito importante quando se trata da aproximação do discente com o mercado de trabalho na área pretendida e até mesmo em outras possíveis áreas correlatas, atribuindo ao mesmo desde sua formação, uma afinidade ainda maior com seu meio profissional, o que facilita seu processo de adaptação com as oscilações e até com possíveis imprevisibilidades do ramo, Silvestre (2017) diz: “Eles vivenciam a teoria e criam responsabilidades. Ou seja: têm algo a mais”.

Conforme Andrade e Silva, as Empresas Júnior formam estudantes capacitados para o mercado de trabalho:

A empresa júnior favorece a experiência de gestão, algo que não se consegue rapidamente ao mercado; o perfil empreendedor de seus participantes, uma vez que os empresários juniores aprendem a trabalhar em busca de resultados e tendem a levar a cultura do movimento para seus futuros negócios e a formação de consultores de organização, ao colocar o aluno em íntimo contato com as práticas de consultoria (ANDRADE e SILVA, p.02, 2013).

De acordo com uma reportagem do G1 realizada pela Educa Mais (2017), um profissional que possui a oportunidade de estar em contato com uma Empresa Júnior dentro de seu ambiente escolar consegue ali mesmo se deparar com situações cotidianas tanto como aprendiz (aluno), quanto como profissional (integrante de uma empresa). Esta aproximação com o ramo empresarial auxilia na formação de um profissional com uma experiência de certa forma maior que aqueles que não possuem a mesma oportunidade, já que ao fim de seu período de formação sua experiência terá sido ampliada igualmente à sua segurança em relação à pressão e outras características mercadológicas.

Com a proximidade que as instituições Júnior levam os discentes a terem com o mercado de trabalho, o aprendizado sobre situações cotidianas de um profissional é vasto proveitoso:

É possível dizer que os alunos que participam destas empresas conseguem ter algumas vantagens no mercado corporativo, já que desde cedo estão integrados com o meio e podem colocar em prática o que estão aprendendo, além de já se acostumar a lidar com o mercado na hora de negociar preços e prazos, sendo verdadeiros empreendedores e empresários. Além da possibilidade de um grande networking, visto a necessidade de lidar com diversas empresas (SANTOS, p.01, 2017).

O estudante com experiência na EJ reconhece como é importante o seu trabalho para outras pessoas, pois consegue visualizar o seu empenho dentro da atividade fim, alinhando assim seus objetivos com os da empresa para qual trabalha:

Ao ingressar em uma EJ, o estudante se vê como principal responsável pela existência e pelo funcionamento daquela organização, reconhece que seu trabalho e esforço representam mais um elo em uma corrente que se formou antes de seu ingresso e que ele tem a responsabilidade de dar continuidade ao trabalho e aos esforços de todos aqueles que o precederam. Na EJ, o estudante é o protagonista da sua própria formação. É justamente esse envolvimento pessoal e emocional com a atividade que

constitui o substrato sobre o qual o estudante aprende e se desenvolve (PEIXOTO, p.01, 2014).

As EJ's são divididas conforme as atividades desenvolvidas nas empresas de pequeno e grande porte, da mesma maneira que se caracteriza uma empresa jurídica real, pronta para sua atuação mercadológica:

Assim como as pequenas e grandes empresas, uma EJ também é dividida em departamentos onde as atividades desenvolvidas são divididas de acordo com o objetivo de trabalho de cada departamento. Essa divisão é uma das formas mais eficientes de organização de uma firma. Todos os departamentos são importantes para a funcionalidade, e todos se comunicam entre si para um melhor desenvolvimento e resultado de trabalho (SANTOS, p.01,2017).

Tudo isso para que a experiência obtida nas Instituições Júnior sejam a mais próxima do mercado de trabalho possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados adquiridos na pesquisa de campo mostraram que para se ter uma Empresa Júnior é preciso planejar, conhecer os meios de constituição, decidir o ramo de atuação, implementar, construir um regimento, organograma, fazer um processo seletivo e colocar em prática.

Por fim, o trabalho não se encerra por agora, podendo se estender por anos para se concluir totalmente. A continuidade do mesmo se dá por de início formalizar a Empresa Júnior da ETEC Professor Mário Antônio Verza e seguir com esse projeto transformando com a colaboração dos alunos a sociedade local, sendo isso possível com a execução de projetos sociais e ambientais, administrativos, que contribuam como um todo tanto para a cidade quanto para a comunidade escolar.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gunther Markos Penha de; FERREIRA, Luciana Brandão; SILVA, David Leonardo Bouças da. **Desenvolvimento de Competências em Empresas Juniores: a experiência dos líderes nas EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)**. Disponível em: <<https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/65.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

ANDRADE, Antonio Rodrigues de. **O curso de administração, a empresa junior e a formação de consultores de organização**. Disponível em: <http://car.aedb.br/seget/artigos09/474_474_474_474_EPFantonioandrade.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2018.

ANDRADE, Antonio Rodrigues de; SILVA, Juliana Gonçalves Rodrigues da. **A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/942288.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

AVENI, Alessandro; DEL FIACO, Reinaldo M.; GOIS, Tafaél C. de. **Empresas junior: suas características com base as pesquisas nacionais da brasil júnior e em Brasília no distrito federal**. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3902>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

BAETA, Odemir Vieira; GUIMARÃES, Thais de Abreu; MOREIRA, Nathalia Carvalho. **A negociação com clientes nas empresas juniores da universidade federal de viçosa**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2737/273726324008.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

BARDAGI, Marucia Patta; GAIKOSKI, Mariana M.; LUNA, Lúri Novaes; MELLO, Fernanda de S. **Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400010>. Acesso em: 13 mai. 2018.

BERTI, Ariete Regina; ZILLOTTO, Denise Macedo. **A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior.** Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/5141/514151728007/>>. Acesso em: 19 mai.2018.

BOGO, Adelaide Maria; HENNING, Elisa; MARCO, Rodrigo G. de ; SCHMITT, Alan C.. **Contribuições das Empresas Júniores para a Formação Acadêmica na Visão dos Alunos da UDESC Joinville.** Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/ijaeedu/article/view/37538>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

BONFIGLIO, Regiane. **A importância da empresa júnior na formação do profissional de geografia.** Disponível em: <http://www.uel.br/cce/geo/tcc/026_aimportanciadaempresajuniornaformacaodoprofissionaldegeografia_2006.pdf> . Acesso em: 03 jun. 2018.

BRASIL JÚNIOR, **Movimento Empresa Júnior.** Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso: em 03 jun. 2018.

CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; HASHIMOTO, Francisco; PERES, Rodrigo Sanches. **Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia.** Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200002>. Acesso em: 19 mai. 2018.

CARVALHO, Paulo. **Conheça a importância de uma empresa júnior para o desenvolvimento de um jovem universitário.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/conheca-a-importancia-de-uma-empresa-junior-para-o-desenvolvimento-de-um-jovem-universitario/78264/>>. Acesso em:04 jun. 2018.

CASSOL, Leonardo P.O **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** Disponível em: <<http://www.fundasul.br/download/ConceitoNacionaldeEmpresaJunior.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da. **Manual para criação de empresas juniores em universidade e faculdades.** Disponível em: <https://pt.slideshare.net/davi_eps_udesc/manual-para-criao-de-empresas-juniores-em-universidade-e-faculdades>. Acesso em: 05 jun. 2018.

Empresas Júnior preparam estudantes da graduação para o mercado de trabalho segundo g1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/educa-mais-brasil/noticia/empresas-junior-preparam-estudantes-da-graduacao-para-o-mercado-de-trabalho.ghtml>> Acesso em 23 maio. 2018.

ENTSCHEV, Bernt.**Empresa Junior pode ser ponto de partida para experiência profissional.** Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/talento-em-pauta/empresa-junior-pode-ser-ponto-de-partida-para-experiencia-profissional/>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

MARQUES, Rafaela de Almeida Campos. **Empresa júnior: espaço para construção de competências.** Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/11975>>. Acesso em:13 mai.2018.

MARTINS, Matheus do Nascimento. **O que é uma Empresa Júnior? Descubra como ela pode te ajudar.** Disponível em: <<http://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/empreendedorismo-startup/o-que-e-empresa-junior/>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

NÓVOA, Antonio. **Em busca da liberdade nas universidades: para que serve a pesquisa em educação?.** Educ. Pesqui. [online]. 2015, vol. 41, n° 1.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de; RIBEIRO, Fabio de Simoni. **A empresa júnior e a formação de empreendedores.** Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(49\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(49).pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2018.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **Empresas juniores de psicologia: capacitar, desenvolver e transformar.** Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400012>. Acesso em: 02 jun. 2018.

PLANALTO. LEI Nº 13.267, de 6 de abril de 2016.**Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm>. Acesso em: 06 abr. 2018.

RICHARDSON, Maikon. **“Atitude empreendedora: empresa júnior - o que é? E como funciona?”** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-comofunciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

ROCHA, Whalas. **5 Motivos para entrar numa Empresa Júnior.** Disponível em: <<http://www.grupociadetalentos.com.br/br/conteudo/5-motivos-para-entrar-numa-empresa-junior>>. Acesso em: 05 jun.2018.

SANTOS, Maristela. **Como uma Empresa Júnior é estruturada?.** Disponível em: <<https://www.cibijr.com/single-post/2017/04/27/Como-uma-Empresa-J%C3%BAAnior-%C3%A9-estruturada>>. Acesso em: 29 mai. 2018.

SANTOS, Thamirys Christine. **Empresa júnior é um diferencial no currículo.** Disponível em: <<http://www.estaciocarreiras.com.br/blog/empresa-junior-e-um-diferencial-no-curriculo/>>. Acesso em: 02 ju.2018.

SOUZA, Gustavo Costa de. **Empresa júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no brasil.** Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1083.pdf>. Acesso em: 13 mai.2018.

SPERANDIO, Luan. **Empresas Júniores: Uma escola de empreendedorismo.** Disponível em: <<https://www.institutoliberal.org.br/blog/empresas-juniores-uma-escola-de-empreendedorismo/>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

ZANINI, Stephanie. **Sancionada a lei das Empresas Júniores.** Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conhecimento/artigos/sancionada-a-lei-das-empresas-juniores>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

Cristiane Alves Ferreira*Faculdade de Tecnologia de Jahu –
FATEC*

crisalvesjau1@gmail.com

Luiz Antonio da Silva*Faculdade de Tecnologia de Jahu -
FATEC*

luizantonioem.las@gmail.com

**Prof^a. Dr^a. Magaly Nátalia
Pazzian Vasconcellos
Romão***Faculdade de Tecnologia de Jahu -
FATEC*

magaly.romao.jau@gmail.com

Correspondência/Contato*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>**Editores responsáveis**Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.brRafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br**RESUMO**

O presente artigo tem como principal objetivo propor medidas para melhorar a mobilidade urbana na grande São Paulo, enfatizando o serviço de transporte coletivo (ônibus) e sensibilizando a população para o uso reduzido do automóvel. O sistema em questão não substitui nem elimina nenhum dos outros modais, porém sua participação no transporte da população reduz o transporte individual, melhorando a qualidade de vida, diminuindo a poluição e os congestionamentos, bem como as necessidades de investimentos. O foco principal deste trabalho é ressaltar a importância do transporte coletivo com ênfase na cidade de São Paulo. A metodologia usada apoia-se em ampla revisão bibliográfica associada aos estudos desenvolvidos sobre o impacto que essa solução causaria na melhoria da poluição, congestionamentos, acidentes e custos para a cidade de São Paulo.

Palavras-Chave: Trânsito. Transporte coletivo. Poluição atmosférica. Custos. Acidentes.

ABSTRACT

The main objective of this article is to propose measures to improve urban mobility in the greater São Paulo, emphasizing the collective transportation service (bus), and sensitizing the population to the reduced use of the automobile. The system in question does not replace or eliminate any of the other modes, but its participation in population transport reduces individual transport by improving the quality of life, reducing pollution and congestion, as well as investment needs.

The main focus of this work is to emphasize the importance of collective transportation with emphasis in the city of São Paulo. The methodology used is based on a large bibliographical review associated to the studies developed on the impact that this solution would cause in the improvement of pollution, congestion, accidents and costs for the city of São Paulo.

Keywords: Traffic. Collective transportation. Atmospheric pollution. Costs. Accidents.

1 INTRODUÇÃO

Na década de 60 os bondes foram substituídos por ônibus, que tornou-se o meio pelo qual a maioria das viagens no município de São Paulo eram realizadas. Quem circula por São Paulo e suas adjacências vê que, embora congestionada, esta região densamente povoada vive em permanente reinvenção rumo ao progresso. O ônibus ainda é o único modal coletivo disponível em todo o território do município da cidade de São Paulo.

Segundo SYLOS (2008), mesmo com infraestrutura de metrô e trem de superfície em modernização e expansão, a cidade de São Paulo é dependente incondicional do ônibus. Metrôs e trens transportam em torno de 4 milhões de passageiros por dia. Os 15 mil ônibus levam 8 milhões, o dobro dos sistemas sobre trilhos.

Os ônibus de São Paulo transportaram, em 2009, um total de 2,87 bilhões de passageiros (60% pelo subsistema estrutural, 40% pelo subsistema local). Houve uma leve expansão de 1,2% sobre o volume movimentado em 2008. O transporte é considerado componente principal dentro do sistema Logístico, representando em média 64% dos custos. O transporte coletivo urbano é também parte essencial no processo produtivo de uma metrópole, por ser um preponderante meio de locomoção e circulação dos trabalhadores, que são peças fundamentais na rede produtiva da sociedade.

As pessoas, em sua grande maioria, necessitam se deslocar de casa para o trabalho e vice-versa, para hospitais, escolas e ir às compras.

A cidade de São Paulo possui um sistema de transporte público bem estruturado e interligado aos demais modais, podendo extrair uma qualidade de vida melhor e contribuindo de forma efetiva para a economia do país.

O objetivo deste trabalho é sugerir uma melhoria no trânsito da cidade de São Paulo com vista no transporte coletivo municipal, tornando-o mais visível e acessível para que as pessoas optem por esse meio de transporte e, conseqüentemente, utilizem menos seus próprios automóveis.

2 OBJETIVO

O objetivo desse trabalho é propor medidas para melhorar a mobilidade urbana na grande São Paulo, enfatizando o serviço de transporte coletivo (ônibus) e sensibilizando a população para o uso reduzido do automóvel. O sistema em questão não substitui nem elimina nenhum dos outros modais, porém sua participação no transporte da população reduz o transporte individual melhorando a qualidade de vida, diminuindo a poluição e os congestionamentos, bem como as necessidades de investimentos.

O foco principal desse trabalho é ressaltar a importância do transporte coletivo com ênfase na cidade de São Paulo. A metodologia usada apoia-se em ampla revisão bibliográfica associada aos estudos desenvolvidos sobre o impacto que essa solução causaria na melhoria da poluição, congestionamentos, acidentes e custos para a cidade de São Paulo.

3 JUSTIFICATIVA

A cidade de São Paulo vive um cenário de constantes acidentes devido ao grande número de veículos individuais, entre outros fatores. O transporte coletivo do município (com aproximadamente quinze mil ônibus, incluindo cerca de duzentos e quinze trólebus), o qual seria um importante meio de desafogamento do trânsito, divide espaço com outros modais.

De acordo com PORTOGENTE (2016), 30,8% dos deslocamentos diários da cidade são feitos a pé, 28,3% de ônibus, 28% de carro particular, 10,1% de metrô ou trem, 1,7% de moto, 0,6% de bicicleta, 0,3% de táxi, e 0,1% outros.

Cintra (2014) ressalta em seus estudos que o crescimento da frota de veículos em São Paulo é espantoso, gerando uma simultânea elevação na demanda por vias de circulação. Como em curto prazo a oferta dessas vias é inelástica e investimentos na infraestrutura viária e no transporte coletivo de alta capacidade não foram suficientes para criar alternativas de locomoção de bens e de pessoas pelo município, a crise de mobilidade tornou-se inevitável.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente denominada a maior metrópole do Brasil, a grande São Paulo não pode parar. A cosmopolita capital paulista, de tanto crescer e acolher gente de todos os rincões, há muito vem andando devagar, quase parando.

Os planos de transporte são instrumentos conhecidos e bastantes empregados nas grandes cidades, principalmente após a década de 70, através dos esforços do Governo Federal, por meio da Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes Urbanos – GEIPOT e da Empresa Brasileira de Transportes Urbanos – EBTU, já extintas. (Brasil. Ministério das Cidades, 2007 p. 33)

Segundo a visão predominante na época sobre os problemas de transporte urbano, esses planos se concentraram nos modos motorizados, com a proposição de uma infraestrutura viária e de transporte coletivo capaz de fazer frente a um acelerado processo de urbanização e de crescimento populacional do país. De lá para cá, foram muitas as mudanças ocorridas no cenário urbano, do transporte e da gestão pública de transporte. Em particular, há quatro entendimentos básicos:

I. O transporte deve ser inserido em um contexto mais amplo, o da mobilidade urbana (ver item 5.2.1), que relaciona qualidade de vida, inclusão social e acesso às oportunidades da cidade;

II. A política de mobilidade deve estar crescentemente associada à política urbana, submetida às diretrizes do planejamento urbano expressas nos Planos Diretores Participativos;

III. O planejamento da mobilidade, tratado de forma ampliada e, em particular, considerando a sustentabilidade das cidades, deve dedicar

atenção especial para os modos não motorizados e motorizados coletivos e observar as condições de acessibilidade universal;

IV. O planejamento da mobilidade deve ser realizado com a máxima participação da sociedade na elaboração dos planos e projetos, para garantir legitimação e sustentação política na sua implementação e continuidade. (Brasil. Ministério das Cidades, 2007)

O estudo diz que o metrô tem restrições, uma delas é a exigência de estações mais espaçadas, longos corredores e escadarias imensas, obstáculos que ampliam o tempo de viagem e limitam a mobilidade principalmente para idosos, crianças e viajantes com bagagens.

Outra restrição ao metrô é o custo. Londres, Paris, Moscou, Nova York têm redes extensas, mas sua construção foi iniciada há mais de 100 anos quando os custos de se trabalhar no subsolo eram mais baratos, segundo a explicação do estudo.

Com as credenciais de ter criado um sistema de ônibus que deu certo aqui e em várias cidades do mundo, a Jaime Lerner Arquitetos Associados entende que URBANO, o ônibus é e continuará sendo por muito tempo o principal, senão o único meio de transporte para a maioria da população de nossas cidades.

“Cresce a busca por alternativas mais simples, eficientes e adequadas às realidades econômicas e possibilidades locais, com baixo investimento e implantação rápida, mesmo que sejam soluções ‘temporárias’, adequadas para os próximos 15 ou 20 anos.”
(LERNER & ASSOCIADOS,2009)

5 ENFOQUE LOGÍSTICO

O transporte público é visto e tratado por muitos como uma questão social no que tange aos investimentos do Estado, mas técnico-operacional quando considera a dinâmica do trânsito. O sistema de circulação é um elemento essencial na mobilização da força de trabalho, fundamental para o funcionamento da cadeia logística.

Segundo VASCONCELLOS (1996), a cidade contemporânea é representada como um “ambiente construído” por um conjunto numeroso de estruturas físicas destinadas a sustentar o processo de desenvolvimento. Este ambiente não é estático e está sujeito a mudanças constantes e imprevisíveis devido a processos econômicos complexos.

O ambiente construído consiste em um vasto sistema de recursos criados pelo homem, compreendendo valores de uso incrustados no meio físico e que podem ser utilizados para produção, troca e consumo. Neste ambiente existem três áreas funcionais públicas e privadas denominadas de:

- a) Estrutura de Produção e Distribuição, onde ocorre a indústria privada, o comércio e os serviços e as empresas públicas.
- b) Estrutura de Reprodução, onde ocorre a reprodução biológica, social e cultural das pessoas e classes sociais. Nesta estão as residência, as escolas, os serviços médicos, os locais de lazer e de atividades sociais e políticas.
- c) Estrutura de Circulação, é a parte que permite a circulação física de pessoas e mercadorias, as vias públicas, vias férreas e terminais de passageiros e cargas.

É o suporte físico da circulação propriamente dita, por meio de veículos (bicicletas, automóveis, ônibus, trens), que são chamados meios de circulação. A combinação entre a estrutura e os meios de circulação constitui o Sistema de Circulação, que liga fisicamente todas as atividades realizadas dentro de ambiente construído, ou seja, dentro das cidades.

Acidentes, congestionamentos, barulho e poluição configuram um conjunto de condições adversas que fazem com que o trânsito tenha esta imagem negativa, de caos, entre a maioria das pessoas que moram nas grandes cidades.

VASCONCELLOS (1996) define trânsito como sendo o conjunto de todos os deslocamentos diários, pelos mais diversos motivos, feitos pelas calçadas e vias da cidade e que aparecem na rua na forma de movimentação geral de pedestres e veículos.

O CTB (Código de Trânsito Brasileiro) atribui aos municípios o poder de planejar, organizar, controlar e fiscalizar seu trânsito, aproximando-se dos seus cidadãos. As pessoas terão então, uma relação mais direta com os técnicos locais, podendo trabalhar para melhorar as condições de trânsito de sua cidade.

A organização do trânsito de uma cidade será sempre uma atividade complexa, sem possibilidades de atender a todos os interesses ao mesmo tempo, no mesmo espaço, pois ao procurar melhorar a fluidez, afeta-se a segurança e a acessibilidade; ao procurar aumentar a segurança; afeta-se a fluidez e talvez a qualidade de vida e assim por diante.

Assim a engenharia de tráfego exerce uma atividade técnica utilizando procedimentos racionais de base matemático-física, e também política, no sentido de dirigir a aplicação dessas técnicas segundo os interesses conflitantes das pessoas que fazem o trânsito, buscando sempre algum tipo de equilíbrio entre vantagens e desvantagens. (VASCONCELLOS, 1998).

5.1 Em busca de um desenvolvimento sustentável

Com o objetivo de aumentar a qualidade de vida nas grandes cidades, tenta-se de tudo, desde medidas radicais como o rodízio de automóveis, fabricação de automóveis menos poluentes ao uso de energia limpa. Segundo VASCONCELLOS (1998), o automóvel é mesmo a principal fonte de poluição atmosférica nas grandes cidades, pela combustão da gasolina diesel ou álcool. Devido a sua quantidade, ele é o principal poluidor, embora a fumaça preta dos ônibus e caminhões seja mais visível e, portanto, chame mais a atenção.

Enquanto as pessoas residentes em domicílio de renda mais baixa usam os ônibus e jogam na atmosfera, por dia, cerca de 15 gramas de CO, as pessoas de um domicílio de renda mais alta usam mais automóveis e jogam na atmosfera, por dia, cerca de 185 gramas de CO (doze vezes mais).

Para VASCONCELLOS (1998), as principais soluções para o problema são a reorganização do sistema de transportes, a utilização de modos de transportes menos poluentes e a imposição de limites mais rígidos para a emissão dos poluentes pelos veículos. Conclui dizendo que precisamos de “medidas mais duradouras, como o investimento em bons sistemas de transportes”.

Outro aspecto importante a considerar é o uso do espaço e que a maior parte do congestionamento é provocada pelos automóveis, que utilizam, por pessoa muito mais espaço que o transporte público. Quando um automóvel transporta em média 1,5 pessoas um ônibus leva em média trinta pessoas. Em um semáforo com três filas de automóveis de 100 metros de extensão cabem 48 veículos, que carregam no total 72 pessoas: quantidade esta que poderia ser transportada por dois

ônibus confortavelmente sentados. O resultado desta questão é que alguém dentro de auto particular, usa em média 4,7 vezes mais espaço de alguém dentro do ônibus e este valor dobra no horário de pico (VASCONCELLOS, 1998).

5.2 Custo generalizado

Ao comparar as vantagens e as dificuldades de cada modo de transporte as pessoas computam uma série de custos diretos e indiretos, tangíveis (gasolina, estacionamento) e intangíveis (o desconforto). A soma destes vários custos influem na sua opção.

A tendência é sempre optar pelo menor custo generalizado e que esteja dentro da sua conveniência e de suas possibilidades de uso. Para os que tem acesso ao automóvel a decisão tende pelo veículo particular, uma vez que o “custo generalizado” de usar o transporte público é em geral elevado. Não pelo preço da tarifa do transporte público, mas pelos componentes intangíveis deste custo, como desconforto ou falta de informação adequada.

A conclusão mais importante é verificar se mudar o “custo generalizado”, mudaria a opção das pessoas entre as alternativas de transporte. Se um novo sistema de transporte público mais eficiente e confortável é oferecido para suplantiar este custo, isto tenderá a atrair mais usuários.

5.3 Transferência modal

Para VASCONCELLOS (1996), trata-se de uma mudança do modo de transporte privado para o modo de transporte público, que traria entre outros benefícios, melhor qualidade do ar, economia energética, preservação da cidade e melhor fluidez do transporte público. Mesmo com as características socioeconômicas do nosso desenvolvimento não seria tão difícil conseguir isto na prática.

O automóvel, mais confortável e conveniente do ponto de vista individual, pois providencia o que se chama “transporte porta a porta”, é inegavelmente o melhor modo de transporte. Mesmo sendo energeticamente um dos piores meios de locomoção e na sociedade moderna é o meio de consumo essencial para a vida de alguns setores sociais, especialmente a classe média, que ligada a um novo estilo de vida, requer grande mobilidade para fazer diversos deslocamentos no tempo disponível. De certo modo, a procura pelo automóvel está muito ligada à precariedade do transporte público e, ao mesmo tempo, por ser um meio de afirmação pessoal, como símbolo de ascensão social para muitas pessoas.

Como diz VASCONCELLOS (1996), nas condições do desenvolvimento brasileiro estas classes médias não podem viver sem o automóvel. Acontece, na prática, uma simbiose entre as classes médias e o automóvel.

Todos esses fatores contribuem para a utilização dos automóveis e inúmeros planos de transferência modal têm fracassado em suas propostas, de forma que todos nós paguemos um alto custo social pelos congestionamentos em benefício dos usuários de automóveis.

Segundo FERRAZ e TORRES (2004), considerado um modo de transporte público por excelência, o ônibus é um veículo importantíssimo no mundo moderno por sua eficiência de transporte muito superior. Um ônibus tira de circulação pelo menos 40 automóveis.

Devido a esta importância os ônibus têm merecido atenção especial da engenharia de tráfego, principalmente através das chamadas “faixas exclusivas de ônibus” dando aos ônibus certas facilidades de circulação, a fim de que melhorem seu desempenho operacional, ou seja, circulem a uma velocidade maior.

Segundo SALOMÃO (2010), mesmo com toda esta individualização do transporte, quase 50 milhões de pessoas ainda andam de ônibus em São Paulo, mas, à medida que a renda de um passageiro sobe, este troca o coletivo por um automóvel, na esperança de escapar do inferno da condução.

Ainda segundo a reportagem, o número de passageiros caiu 37% nos últimos 15 anos. Só no ano passado três milhões de automóveis novos ganharam as ruas. Esta suposta solução individual só fez agravar ainda mais o problema coletivo. Em todas as regiões metropolitanas, a mobilidade se transformou em imobilidade. Em São Paulo, a média de gasto no trânsito é de 2 horas e 43 minutos por dia. No Rio, quase 1 hora. Em Belo Horizonte, 1 hora e 10 minutos.

A reportagem enfoca o alto investimento previsto para construção do trem-bala entre Campinas, São Paulo e Rio de Janeiro e mostra que este valor poderia ser aplicado em obras de transportes para beneficiar muito mais pessoas no país, como por exemplo: a construção de 3.400 quilômetros de corredores de ônibus. Extensão suficiente para desafogar o transporte coletivo em todas as regiões metropolitanas do país.

Tendo em vista que obras em infraestrutura, como corredores exclusivos, metrô e trens, considerados os mais eficientes modos de transportes públicos dependem de altos investimentos e licitação, o que demanda muito tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das cidades brasileiras vem crescendo com bastante agilidade e, principalmente, de forma desordenada. Esse crescimento infelizmente não vem sendo acompanhado junto com o transporte público, no qual o tempo que se perde chega a ser exorbitante, em que as principais vítimas acabam sendo os usuários, nos quais pegar uma condução vira um castigo. Porém, a economia, ao lado do meio ambiente, também perdem muito. Diante dos exemplos das grandes cidades do mundo, nas quais são mostrados serviços excelentes, em se tratando de algo público e o Brasil pode sim reverter a atual situação.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. 2007. **PlanMob construindo a cidade sustentável**. Caderno de Referência para Elaboração de Plano de Mobilidade n. 1. P. 31, 2007.

CINTRA, Marcos. **Os custos dos congestionamentos na cidade de São Paulo**. Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV-EESP. São Paulo, p. 5. 2014. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11576/TD%20356%20-%20Marcos%20Cintra.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

FIGUEIREDO, K.F; FLEURY, P.F; WANKE, P; **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos)**, 1ª Ed. – 3ª reimpr., Ed. Atlas, São Paulo, 2006.

LERNER, J. **Arquitetos Associados; Avaliação Comparativa das Modalidades de Transporte Público Urbano**. Curitiba, 2009

FERRAZ, A.C.P; TORRES, I..G.E; **Torres Transporte Publico Urbano**.2ª Ed. Editora Rima: São Carlos, 2004.

PORTOGENTE. **Mobilidade urbana na cidade de São Paulo**. 01 jan. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/77982-mobilidade-urbana-na-cidade-de-sao-paulo>>. Acesso em: 09 set. 2018.

STEFANO, F.; **Revista Exame, Edição 972** nº 13 28/07/2010 Ano 44, pg.22-29, São Paulo, 2010.

SALOMÃO, A.; **Revista Exame, Edição 974** nº 15 25/08/2010 Ano 44, São Paulo, 2010.

VASCONCELLOS, E.A.; **O Que é Transito**. Ed. Brasiliense, Série Primeiros Passos: Curitiba,1998.

VASCONCELLOS, E.A.; **Transporte Urbano, Espaço e Equidade – Análise das políticas públicas**, 1ª Ed.; Editora Unidas: São Paulo, 1996.

**Dárcio Antonio Margobo
Junior**

*Faculdade de Tecnologia de Assis -
FATEC*

darcio_amj22@yahoo.com.br

RESUMO

O cenário atual do mercado é altamente competitivo e acirrado, obrigando quem nele atua a estar sempre preparado para garantir seu espaço e conseguir captar clientes e crescer. Porém, nada disso é possível sem uma gestão estratégica eficiente, que mobilize todos os recursos internos e externos da empresa, utilizando ferramentas e análises disponíveis para identificar suas fraquezas, forças, atuação do concorrente, entre outros. O objetivo do presente trabalho é proporcionar um guia que forneça informações e auxilie na gestão estratégica. As teorias foram abordadas de forma que os autores especialistas nos temas descritos ao longo dos capítulos consigam dar embasamento para a construção do guia, com os conceitos teóricos devidamente estruturados. O resultado foi de um material didático de apoio, com ferramentas que irão ajudar no conhecimento e na prática da gestão estratégica por qualquer pessoa interessada no assunto, podendo ser desde estudantes até variados gestores de empresa.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Ferramentas.

ABSTRACT

The current scenario of the market is highly competitive and demanding, obliging those who work in it, always be prepared to guarantee its space and manage to attract customers and grow. This occurs when the products and / or services offered by the company, conquer customers and loyal customers, increasing their profit and conquering the market. However, none of this is possible, without efficient strategic management, that mobilizes all internal and external resources of the company, using the tools and analysis available, to identify its weaknesses, strengths, performance of the competitor, among others. The objective of the present work is to provide a guide that can supply information and help in the strategic management. The theories were approached in such a way that the authors of the themes described throughout the chapters, can provide a basis for the construction of the guide, with the theoretical concepts properly structured. The result was a didactic material of support, with tools that will help in the knowledge and practice of the strategic management by anyone interested in the subject, being from students to varied managers of company.

Keywords: Management, Strategy, Tools.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antonio, 2100

CEP 19806-900

Fone (18) 3324-1607

rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br

<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário competitivo as empresas tendem a buscar vantagens perante seus concorrentes para conquistar, manter clientes e obter lucro. Entretanto, nem sempre é possível garantir uma vantagem competitiva sem uma gestão estratégica eficiente, que conduza e faça com que todos os processos dentro da empresa (operacionais, financeiros, gerenciais, etc.) sejam realizados com harmonia e eficácia. Uma forma inteligente e eficaz de auxiliar na gestão estratégica é a construção de guias, que facilitam a compreensão de como as ferramentas podem ajudar e instruir os gestores das pequenas empresas, que tem a necessidade de implantar um planejamento eficiente, mas não sabe por onde começar. O grande foco do presente trabalho é a elaboração de um guia estratégico que auxilie e norteie na implantação da gestão em sua empresa. Com o material em mãos ele poderá observar, de forma didática e bem explicada, servindo de base para iniciar o processo da gestão estratégica.

O objetivo geral do trabalho foi propor soluções para a implantação da gestão estratégica em empresas por meio de métodos e passos intuitivos, com modelo prático e funcional. Já o objetivo específico foi expor os conceitos de gestão estratégica, evidenciando a sua importância para uma empresa, seus benefícios (em curto e em longo prazo) e principais aplicações da teoria. O presente trabalho se justifica ao querer proporcionar uma alternativa para as empresas para a realização da gestão estratégica, auxiliando e informando quais caminhos seguir através de um guia de fácil compreensão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho pode ser exemplificado na figura 1, apresentada a seguir, na qual estão evidenciados os capítulos e as principais fontes para a elaboração dos mesmos. Em seguida, serão explicados e evidenciados os assuntos divididos:

Figura 1 – Referencial teórico e suas principais fontes.

Referencial Teórico	Principais Fontes
• Estrutura Organizacional	• Porter (2005)
• Tipos de Planejamento	• Chiavenato (2004)
• Ferramentas do Planejamento Estratégico	• Kotler (2000)
• Fatores críticos na Gestão Estratégica	• Ballou (1993)
	• Sertek et. al (2012)
	• Wright et. al (2015)

Fonte: MAGORBO JÚNIOR (2018)

Os capítulos, baseados em seu contexto principal, são detalhados da seguinte maneira:

- Estrutura Organizacional – Tipos de estrutura e definições;
- Tipos de Planejamento – Tipos, Abrangência, Atores;

-
- Ferramentas do Planejamento Estratégico – Missão, visão e valores, origens, aplicações, resultados, comparativo e indicação;
 - Principais ferramentas abordadas:
 - Análise 360°, SWOT, Forças de Porter, Matriz BCG;
 - Liderança – Estilos de liderança e sua influência;
 - Marketing – Plano de Marketing, Mix de Marketing (4Ps);
 - Logística – Conceitos, Custos e impactos.

Toda a teoria abordada serve de base essencial para a elaboração do guia, pois não há como elaborar um material de apoio sem evidenciar os principais teóricos do assunto, mantendo a credibilidade do trabalho e todo embasamento científico.

O título de cada seção e subseção deve ser escrito em negrito e itálico, centralizado, com fonte de tamanho 12, conforme modelo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória–bibliográfica, que segundo Gil (2002), é um tipo de pesquisa que tem como finalidade explorar os conceitos e temas de um determinado assunto para um aprofundamento maior do que se pretende pesquisar. É bibliográfica, pois suas fontes de pesquisa são trabalhos já existentes, como livros, artigos, revistas, entre outros, com estudos e relatos de autores que já publicaram sobre determinado tema.

A pesquisa abordará alguns dos conceitos e ferramentas utilizados em uma gestão estratégica, que servirão de base para a construção do guia estratégico.

A proposta do guia é auxiliar as empresas a implementar a gestão estratégica em suas organizações, com um material em forma de “manual”, que contém os conceitos e exemplos, de forma simplificada e didática. Alguns passos, se utilizados, podem garantir a eficiência da gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O principal resultado obtido da coleta e análise das teorias abordadas, é o guia propriamente dito. Conforme mencionado na introdução, o objetivo era fornecer um material que auxiliasse o gestor a realizar uma gestão estratégica dentro da empresa. Uma vez que o guia tenha essa função, o leitor que fizer o uso do material poderá obter informações necessárias para conseguir implantar algumas ferramentas importantes na construção de uma gestão eficiente e eficaz. O que se espera é a compreensão dos assuntos abordados pelo guia para que ele realmente possa trazer resultados, já que a função principal é facilitar o entendimento e a implantação da gestão estratégica em uma empresa.

5 CONCLUSÃO

É de conhecimento geral que o processo de gerir uma empresa e praticar uma gestão estratégica eficiente não é nada simples, principalmente quando não há o conhecimento ou a informação necessária para a tarefa em questão.

Muitos podem ser os fatores que alavancam e proporcionam o estado estratégico atual de muitas empresas, tais como: herança cultural, sucessão familiar, despreparo técnico ou conceitual, falta de materiais de apoio acessíveis, insegurança, etc.

Porém, o objetivo do presente trabalho não foi o de investigar casos específicos ou explicar os fenômenos apresentados, mas elaborar um material que suprisse e desse apoio para que qualquer leitor, mesmo aquele que não estivesse familiarizado com assunto, ao menos conseguisse ter uma noção básica das ferramentas que auxiliam na gestão e sua usabilidade.

Afinal, não basta “jogar” uma ferramenta na mão de uma pessoa e não instruí-la de forma adequada e esperar que dê resultados. Não adianta “trocar seis por meia dúzia” ao produzir um material que fale o que tem que ser feito, mas não ensinar como.

Em contrapartida, tem que haver interesse do leitor em querer aprender e utilizar os conceitos expostos. É aí que voltamos à justificativa do trabalho, a qual propõe oferecer um material que consiga equilibrar a equação: fazer um guia bem detalhado e que consiga despertar o interesse do leitor. Quando o gestor consegue realizar uma gestão estratégica de alto nível, o mercado fica mais fácil de ser conquistado e a empresa passa a ser referência para todos os envolvidos.

6 REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. – Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ºed. São Paulo: Atlas 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNEEL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. Tradução Celso A. Rinoli, Lenita R. Esteves – 1ed – 14 reimpressão. São Paulo: Atlas 2015.